Die betriebswirtschaftliche Struktur des Bäckerhandwerks.

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors
der wirtschaftlichen Staatswissenschaften
der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Vorgelegt von

Werner Albrecht,
Diplom-Kaufmann aus Halle (Saale).

Berichterstatter: Professor Dr. Kurt Schmaltz.

1935

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Buchdruckerei der Hallischen Nachrichten, Halle (Saale).

Meinen lieben Eltern

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41544723_0094

Stoffeinteilung.

Seite

Einführung und Material 1

A. Bedeutung und Lage des Bäckerhandwerks 2
1. Umfang und Schichtung des Bäckerhandwerks 3
2. Die gegenwärtigen Wettbewerbsverhältnisse 7

B. Die betriebswirtschaftliche Struktur des Bäckerhandwerks 14
1. Methodisches 14
2. Die Analyse der Dynamik des handwerklichen Bäckereibetriebes 16
a) Analyse des Umsatzes 17
I. Die absolute Umsatzhöhe 17
II. Die regelmäßig auftretenden Umsatzschwankungen 19
x) Der Wochenrhythmus 19
y) Der Jahresrhythmus 21
z) Abweichungen vom Umsatzrhythmus 22
III. Die Umsatzträger 25
x) Die Umsatzträger der Berliner Betriebe 25
y) Die Umsatzträger der provinzstädtischen Betriebe 28
z) Die Umsatzträger der ländlichen Betriebe 30
b) Analyse der Kosten 31
I. Gesamtkostenaufbau 31
II. Einzelverhältnisse im Kostenaufbau 33
x) Der Kostenaufbau in den Berliner Betrieben 33
y) Der Kostenaufbau in den provinzstädtischen Betrieben 37
z) Der Kostenaufbau in den ländlichen Betrieben 38
c) Analyse des Gewinnes 41
I. Der Gewinn aus der Brotbäckerei 41
II. Der Gewinn aus der Brötchenbäckerei 43
III. Der Gewinn aus der Kuchenbäckerei 45
IV. Der absolute Gewinn 46
d) Analyse des Kapitalumschlags 47
I. Allgemeines 47
II. Der Lagerumschlag 47
III. Der Debitorenumschlag 49
IV. Der Kreditorenumschlag 51
e) Analyse der Kapitalrentabilität 53
3. Die Analyse der Statik des handwerklichen Bäckereibetriebes 54
a) Durchschnittsbilanzen 55
b) Einzelverhältnisse im Vermögensaufbau 56
c) Einzelverhältnisse im Kapitalaufbau 57
d) Die Liquidität 59

Seite

C. **Die betriebswirtschaftliche Struktur des handwerklichen Bäckereibetriebes unter dem Einfluß der Konjunktur** 60

1. Allgemeines 60

2. Der Einfluß der Konjunktur auf die Dynamik des handwerklichen Bäckereibetriebes 61

a) Der Umsatz im Konjunkturablauf 61

b) Die Kosten im Konjunkturablauf 65

c) Der Kapitalumschlag im Konjunkturablauf 67

I. Einfluß der Konjunktur auf die Lagerhaltung 67

II. Einfluß der Konjunktur auf Debitoren- und Kreditorenumschlag . . 69

3. Einfluß der Konjunktur auf die Statik des handwerklichen Bäckereibetriebes . 72

a) Der Vermögensaufbau im Konjunkturablauf 72

b) Der Kapitalaufbau im Konjunkturablauf 73

D. **Schlußbetrachtung** 75

Anhang: Tabelle 1—14 78

Literaturverzeichnis 90

Einführung und Material.

Der Enquete-Ausschuß setzte den Veröffentlichungen seiner Untersuchungsergebnisse über die Erzeugungs- und Absatzbedingungen des deutschen Handwerks[1]) in der Einleitung[2]) folgende bedeutsamen Sätze voraus: „Trotz einer mühevollen und individuellen Durchleuchtung jedes einzelnen Betriebes konnten dennoch die Lücken zur Klärung betriebswirtschaftlicher Fragen nicht restlos geschlossen werden. Die Gründe hierfür liegen in erster Linie in der außerordentlichen Differenziertheit des Handwerks und seiner Betriebe sowie in der noch nicht genügend ausgebildeten Buchführung, die den meisten vernommenen Handwerksmeistern eine rechnungsmäßige Erfassung der Betriebsvorgänge erschwerte. Bei der Mehrzahl der untersuchten Handwerksbetriebe hat die Handwerksgruppe daher immer mehr die Überzeugung gewonnen, daß exakte betriebswirtschaftliche Unterlagen sich nur durch die Einrichtung einer geordneten Buchführung bei einer großen Zahl typischer Betriebe und einer dauernden und dezentralisierten Beobachtung der Buchführungsbetriebe gewinnen lassen".

In vorliegender Arbeit ist versucht worden, diese Lücken wenigstens für das Bäckerhandwerk durch Aufstellung von Betriebsanalysen an Hand von Buchhaltungsergebnissen zu schließen.

Das Hauptergebnis dieser Arbeit ist entsprechend der Zielstellung eine systematische Darstellung des Betriebsablaufes des handwerklichen Bäckereibetriebes. Im Laufe unserer Untersuchung konnten wir weiter feststellen, daß der Standort des Betriebes — Reichshauptstadt, Großstadt in der Provinz, Mittelstadt, Land — einen entscheidenden Einfluß auf die betriebswirtschaftliche Struktur des handwerklichen Bäckereibetriebes ausübt. Im dritten Kapitel der Arbeit, in dem die konjunkturellen Einflüsse auf den Bäckereibetrieb untersucht werden, sind wir zu dem Ergebnis gekommen, daß, entgegen der landläufigen Meinung, auch der Bäckereibetrieb in seinem Betriebsablauf ganz erheblich von der jeweiligen Konjunkturlage beeinflußt wird, obwohl er doch ein an sich sehr unelastisches Bedürfnis, das Bedürfnis nach Backwaren, befriedigt.

Als Material diente uns die Kundschaft von Buch- und Steuerberatungsstellen. Es ergab sich daraus der Vorteil für uns, daß die Buchhaltungsergebnisse unbedingt Anspruch auf Korrektheit haben, da sie von der Steuer-

[1]) Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe, Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß), 8. Arbeitsgruppe (Handwerk), 3. Bd.

[2]) A. a. O., S. X.

behörde anerkannt sind, und weiter noch, daß es sich nicht um sogenannte Musterbetriebe größeren Umfanges handelt, die im allgemeinen am ehesten geneigt sind, ihre Unterlagen zu wissenschaftlichen Untersuchungen zur Verfügung zu stellen, sondern im Gegenteil gerade um Durchschnittsbetriebe kleineren Umfangs, deren Inhaber bzw. Hilfspersonen zu einer ordnungsmäßigen Buchführung nicht fähig sind.

Während wir in der Provinz die Buchhaltungsergebnisse der gesamten Kundschaft des behandelten Handwerkszweiges der fraglichen Buchstellen verarbeiteten, mußten wir uns in der Reichshauptstadt, infolge der Fülle des vorliegenden Materials, Beschränkungen auferlegen. Wir begnügten uns mit einer Analysierung von etwa 30 Betrieben. Bei der Auswahl dieser Betriebe wurde strengstens darauf geachtet, daß nur solche Betriebe herangezogen wurden, deren Geschäftsablauf nach jeder Hinsicht als typisch bezeichnet werden konnte; insbesondere wurden Betriebe ausgeschieden, bei denen mangelnde Eigenschaften des Meisters als Führer eines modernen Handwerksbetriebes Sonderheiten in der Betriebsgebarung hervorriefen, die geeignet gewesen wären, ein schiefes Allgemeinbild vom Betriebsablauf des handwerklichen Bäckereibetriebes zu geben.

A. Bedeutung und Lage des deutschen Bäckerhandwerks.

Le Coutre verlangt für jede Bilanzbesprechung[3]) als erste und unbedingt nötige Vorarbeit eine Orientierung über die Branche, der das Unternehmen der zu betrachtenden Bilanz angehört[4]). Da unsere Arbeit zum großen Teil aus der Analyse von Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen besteht, werden wir diesem Hinweis folgend handeln, ehe wir das eigentliche Thema in Angriff nehmen.

Die Orientierung soll dazu dienen, uns den gewissen Grundstock an Kenntnissen über die Bedeutung und Lage des Bäckerhandwerks in der Volkswirtschaft zu verschaffen, der nötig ist, um den Lebensablauf der einzelnen Handwerkerbetriebe verstehen zu können. Wie wir schon in der Überschrift zum Ausdruck bringen, soll sich die Orientierung in einer zweifachen Unterteilung vollziehen:

1. Der Umfang und die Schichtung des Bäckerhandwerks.
2. Die gegenwärtigen Wettbewerbsverhältnisse.

Der erste Abschnitt soll uns an Hand von Statistiken über das zahlenmäßige Vorkommen der handwerklichen Bäckereibetriebe Auskunft geben, dann weiter, ob während der letzten 50 Jahre die Handwerkerbetriebe im Bäckergewerbe zahlenmäßig zugenommen, abgenommen oder stagniert haben. Die Statistiken sollen uns schließlich noch zeigen, ob innerhalb des Bäckereihandwerks selbst eine Betriebsgrößenverschiebung vonstatten gegangen ist.

---

[3]) Nach der Terminologie Le Coutres umfaßt eine Bilanzbesprechung sowohl die Bilanz als auch die Gewinn- und Verlustrechnung.

[4]) Le Coutre, „Praxis der Bilanzkritik", Bd. I, S. 80.

Der zweite Abschnitt wird die Wettbewerbsverhältnisse kurz schildern, in denen sich das Bäckerhandwerk in der Gegenwart zu behaupten hat.

1. Umfang und Schichtung des Bäckerhandwerks.

Über das rein zahlenmäßige Vorkommen der handwerklichen Bäckereibetriebe und die Schichtung des Bäckerhandwerks erhalten wir Auskunft auf Grund der Ergebnisse der Berufs- und Betriebszählung vom 16. Juni 1925, auf Grund der Erhebung der Handwerksgruppe des Enquete-Ausschusses vom 1. Oktober 1926 und schließlich noch an Hand der Statistik über das deutsche Bäckergewerbe 1926 und 1929, die vom Vorstand des Germania-Zentralverbandes Deutscher Bäckerinnungen aufgestellt worden ist.

Die amtliche Zählung stellte 1925 fest[5]):

	Gesamtzahl der Betriebe
Bäckerei, auch mit Konditorei	94 061
Konditorei, auch mit Kaffeeausschank	9 089
Herstellung von Keks, Zwieback, Lebkuchen	898
Summe	104 048

Da die amtliche Betriebszählung den Handwerksbetrieb als solchen nicht erfaßt, müssen wir aus der Gesamtzahl der Bäckereibetriebe die handwerklichen herauslösen. Als Erkennungsmerkmal dient uns die Anzahl der in den Betrieben beschäftigten Personen. Im Bäckergewerbe gelten Betriebe bis zu 10 Personen als Handwerksbetriebe, Betriebe von 11 bis 50 Personen als Mittelbetriebe, und Betriebe, deren Personalausstattung 50 Köpfe übersteigt, als Groß- bzw. Fabrikbetriebe. Wenn man diesen Maßstab anwendet, so ergibt sich folgende Aufteilung der Bäckereibetriebe nach Größenklassen[6]):

	Gesamtzahl der Betriebe	Prozente
Handwerksbetriebe	92 989	98,86
Mittelbetriebe	1 006	1,07
Großbetriebe	61	0.07
Summe:	94 056	100,—

Die Erhebung der Handwerksgruppe des Enquete-Ausschusses[7]) hat im Jahre 1926 sogar 97 397 Bäckereibetriebe festgestellt, die jedoch nicht nach den beschäftigten Arbeitskräften schlechthin untergegliedert sind, sondern nach der Anzahl der beschäftigten Gesellen. Von diesen Betrieben können 95 084 — Betriebe, die nicht mehr als 3 Gesellen beschäftigen — mit Bestimmtheit als Handwerkerbetriebe bezeichnet werden. Der Germania-Zentralverband, in dem der weitaus größte Teil der selbständigen Bäcker organisiert ist, zählte 1929: 89 852 Mitglieder, deren Betriebe nicht mehr als 10 Personen beschäftigten, die also nach unserer obigen Terminologie als Handwerker anzusprechen sind.

[5]) Statistik des Deutschen Reiches, Bd. 413, Tab. 2.
[6]) Statistik d. Deutschen Reiches, Bd. 413, Tab. 2.
[7]) Enquete-Ausschuß, 3. Bd., S. 6.

Aus diesen in der Nachkriegszeit gewonnenen Zahlen geht einwandfrei hervor, daß im Bäckergewerbe das Handwerk durchaus dominierend ist.

Unsere nächste Teilaufgabe wird sein, die entsprechenden Zahlen der Vorkriegszeit zu ermitteln, um durch Vergleich ein Erkennen der Entwicklungstendenzen zu ermöglichen. Hierbei stoßen wir jedoch auf außerordentliche Schwierigkeiten. Die Betriebszählung von 1882 erfaßte die Bäcker und Konditoren zusammen, die Zählung von 1895 teilte unter in Bäcker einerseits und Konditoren und Lebküchler andererseits, die Zählung von 1907 wies dagegen sogar Bäcker, Konditoren, Lebküchler und Pfefferküchler in einer Position auf, während die Nachkriegserhebung 1925, wie wir schon oben sahen, dreifach in: 1. Bäckerei, 2. Konditorei, 3. Herstellung von Keks-, Leb- und Pfefferkuchen unterteilte. Um auf einen Vergleich nicht vollkommen verzichten zu müssen, versuchen wir die Ergebnisse der einzelnen Erhebungen durch Umrechnung auf die gleiche Basis zu bringen. Wir gehen methodisch folgendermaßen vor: Die Zählung von 1882 wird unberücksichtigt gelassen, und die Zählung von 1895 gilt als Ausgangspunkt. 1895 wurden gezählt:

a) Bäckereibetriebe (insgesamt)	96 162
b) Konditorei, Herstellung von Pfeffer- und Lebkuchen (insgesamt)	7 796
Summe:	103 958

1907 wurden gezählt (ehemaliges Reichsgebiet):

Bäckereibetriebe + Konditoreibetriebe usw.	119 499

Das bedeutet eine Zunahme der Anzahl der Betriebe (Bäckereibetriebe und Konditoreibetriebe) um rund 15%. Vermuten wir nun, daß sich Bäckerei- und Konditoreibetriebe um denselben Prozentsatz vermehrt haben, so würden sich für 1907 folgende Zahlen ergeben:

a) Bäckereibetriebe (insgesamt)	110 539
b) Konditorei, Herstellung von Pfeffer- und Lebkuchen (insgesamt)	8 560
Summe:	119 099

Wir kämen unter Benutzung dieser so gewonnenen Zahl zu folgender Gegenüberstellung:

Jahr	1895	1907 e. R.	1907 j. R.	1925
Bäckereibetr. insgesamt .	96 162	110 539	93 958	94 061

Sehr aufschlußreich ist, wenn die Anzahl der Betriebe mit der Bevölkerungszahl verglichen wird:

Jahr	1895	1907	1925
Auf einen Bäckereibetrieb kamen Verbraucher .	540	561	672

Diese beiden Gegenüberstellungen zeigen einwandfrei einen zahlenmäßigen Rückgang der Bäckereibetriebe an. Als Ursache dieser Entwicklung könnte in Frage kommen:

1. Entstehung bzw. Vermehrung von Großbetrieben, die die Produktion fabrikmäßig betreiben.
2. Eine Verschiebung in den einzelnen Größenklassen des Handwerks zugunsten der größeren Betriebe.
3. Ein Rückgang des Bedarfs pro Kopf der Bevölkerung.

Der Versuch, durch „Vergleich" zahlenmäßig die tatsächlich wirksam gewordenen Ursachen des Rückganges der Bäckereibetriebe zu ermitteln, begegnet wieder den schon oben dargelegten Schwierigkeiten, die durch die Änderung der Gewerbesystematik entstanden sind. Während wir aber bei der Betrachtung der absoluten Betriebszahlen die Ergebnisse der amtlichen Erhebungen des Jahres 1907 nach erfolgter Umrechnung noch verwerten konnten, sind wir bei einem Vergleich der Schichtung des Gewerbes gezwungen, auf die Zahlen des Jahres 1907 zu verzichten, denn Bäckerei und Konditorei sind in ihrem Betriebsaufbau doch in so mannigfaltiger Hinsicht voneinander verschieden, daß die Betrachtung der Gliederung dieser beiden Gewerbe zusammen — wie es die Statistik des Deutschen Reiches doch 1907 tut — uns keine sicheren Erkenntnisse über die Schichtung des Bäckergewerbes ermöglicht. Wir müssen uns deshalb mit unserem Vergleich auf die Zählung der Jahre 1895 und 1925 beschränken.

Größenklassen im Bäckereigewerbe.

Jahr	1895		1925	
Betr. bis 10 Pers. (Handwerksbetriebe) .	87 720 =	99,512%	92 989 =	98,87%
Betr. mit 11—50 Pers. (Mittelbetriebe) . .	427 =	0,484%	1 006 =	1,06%
Betr. über 50 Pers. (Großbetriebe) . . .	4 =	0,004%	65 =	0,07%
Summe:	88 151 =	100,— %	94 060 =	100,—%

Gesamtzahl der Beschäftigten (einschl. Betriebsinhaber) in den einzelnen Größenklassen des Bäckergewerbes.

Jahr	1895		1925	
Betr. bis 10 Pers.	224 362 =	97,09%	291 180 =	92,59%
Betr. von 11—50 Pers.	6 334 =	2,74%	16 822 =	5,35%
Betr. über 50 Pers.	395 =	0,17%	6 482 =	2,06%
Summe:	231 091 =	100,—%	314 484 =	100,—%

Diese beiden Gegenüberstellungen zeigen, daß der relative Rückgang der Bäckereibetriebe mindestens zum Teil auf die Entwicklung von Groß- und Mittelbetrieben zurückzuführen ist.

Stellen wir weiter fest, ob innerhalb der handwerklichen Bäckereibetriebe eine Größenverschiebung stattgefunden hat:

Schichtung der handwerklichen Bäckereibetriebe.

Jahr	1895		1925	
Alleinbetriebe	17 320 =	19,74%	5 524 =	6,06%
Betr. bis 5 Personen (abzgl. Alleinbetr.) .	65 946 =	75,18%	77 942 =	85,53%
Betr. mit 6—10 Personen	4 454 =	5,08%	7 659 =	8,41%
Summe:	87 720 =	100,—%	91 125 =	100,—%

Diese Tabelle zeigt uns deutlich, daß innerhalb des Bäckerhandwerks eine Umschichtung zum leistungsfähigeren Betrieb stattgefunden hat. Hinsichtlich des außerordentlichen Rückganges der Alleinbetriebe ist zu berück-

sichtigen, daß nach der Terminologie[8]) der Statistik des Deutschen Reiches Betriebe, in denen nur der Inhaber tätig ist, nicht mehr als Alleinbetriebe gelten, wenn in ihnen irgendwelche motorische Kraft verwendet wird. Es wird zweifellos eine größere Anzahl Betriebe geben, in denen nur der Meister arbeitet, der aber einen Elektromotor zur Verfügung hat. Solche Betriebe sind in der obigen Statistik nicht unter den Alleinbetrieben mit einbegriffen. Leider ist den vom Statistischen Reichsamt veröffentlichten Ergebnissen über die Verwendung von Kraftmaschinen in den einzelnen Größenklassen der Betriebe nicht zu entnehmen, wieviel Bäckereibetrieben mit einer Person Motorenkräfte zur Verfügung stehen. Wir beschränken uns auf eine Darstellung, die die Entwicklung der Verwendung von motorischer Kraft im gesamten Bäckereigewerbe veranschaulicht.

Zahl der Bäckereibetriebe mit motorischer Kraft.

1895	1907	1925
519	4 433	42 083

Den Grad der Ausstattung der einzelnen Größenklassen mit motorischer Kraft zeigt folgende Aufstellung nach den Ergebnissen der Betriebszählung des Jahres 1925:

Größenklassen d. Betriebe	Anzahl d. Betr. m. motor. Kraft	Leistung in PS der vorhandenen Primärmotor.	Sekundärmotor.
1— 3 Pers.	20 333	1 861	48 306
4— 5 „	14 578	1 166	38 126
6—10 „	6 028	579	20 639
11—50 „	951	353	9 107
über 50 „	65	651	6 200

Wir können jedenfalls feststellen, daß der Rückgang der Bäckereibetriebe in Deutschland, der einwandfrei nachweisbar ist, nicht nur durch die Entwicklung von Groß- und die weitere Vermehrung von Mittelbetrieben verursacht wurde, sondern auch in beträchtlichem Umfang durch eine bessere Ausstattung der handwerklichen Betriebe mit menschlicher und motorischer Kraft bedingt wurde. Ob neben diesen beiden Ursachen noch ein Rückgang an dem durchschnittlichen Backwarenbedarf pro Kopf der Bevölkerung für den zahlenmäßigen Rückgang der Bäckereibetriebe verantwortlich zu machen ist, läßt sich zahlenmäßig nicht nachweisen. Der jährliche Mehlbedarf je Kopf der Bevölkerung ist folgendermaßen berechnet worden[9]):

	Roggenmehl	Weizenmehl
Vorkriegszeit	65 4 kg	56,5 kg
Durchschnitt 1925/27	57,7 kg	50,6 kg

Mit dieser Feststellung, daß in der Nachkriegszeit ein Rückgang des Weizen- und Roggenmehlverbrauches pro Kopf der Bevölkerung eingetreten ist, ist noch nichts bewiesen, denn es besteht doch immerhin die Möglichkeit, daß einem verkleinerten Konsum an Brot und Brötchen ein vergrößerter Konsum an Kuchen und billigem Konditoreigebäck gegenübersteht, so daß in diesem

[8]) Statistik des Deutschen Reiches, Bd. 313 NF.
[9]) Dr. Correns, Berlin, Allgem. Dtsch. Mühlenztg. vom 12. Dezember 1927.

Zusammenhang nicht ohne weiteres eine Verkleinerung des Lebensraumes des Bäckergewerbes als Tatsache hingestellt werden kann.

Die Möglichkeit, daß ein Rückgang im Verbrauch an gröberen Backwaren mit einem stärkeren Verbrauch an feineren Backwaren Hand in Hand gehen kann, findet eine Fundierung in den Ergebnissen einer vorliegenden Umsatzanalyse[10]), vorgenommen an 46 Bäckereibetrieben in Groß-Berlin. Danach änderten die Umsatzträger ihren Anteil am gesamten Umsatz innerhalb eines Jahres folgendermaßen:

	1924	1925
Brot	30,15%	27,54%
Brötchenbackware	40,52%	33,53%
Kuchenbackware	27,88%	37,40%
Sonstige	1,45%	1,53%
	100,—%	100,—%

2. Die gegenwärtigen Wettbewerbsverhältnisse.

Von den Handwerken, die sich überhaupt noch als Produktionsgewerbe behaupten, ist das Bäckerhandwerk wohl neben dem Fleischerhandwerk das einzige, aus dessen Produktionsgebiet nicht Teilgebiete herausgerissen worden sind, die, weil sich zur Massenherstellung besonders eignend, heute einzig und allein dem Großbetrieb vorbehalten sind, da die Selbstkosten der handwerklichen Produktion auch nicht im entferntesten mit den Selbstkosten der Massenproduktion konkurrieren können. So hat das Konditorhandwerk die Pralinenherstellung völlig an die Schokoladenfabriken verloren; ähnlich zeigt es sich auch in anderen handwerklich betriebenen Produktionen, so beim Schneiderhandwerk, das in der Gegenwart von der Herstellung der gesamten billigeren Kleidungsstücke weitgehend ausgeschlossen ist. Anders steht es, wie gesagt, mit dem Bäckerhandwerk. Die drei Haupterzeugnisse Brot, Brötchenbackware und Kuchen gehören heute noch genau wie vor 50 Jahren zu dem Arbeitsgebiet der handwerklichen Bäckerei. Außerdem ist es dem Bäckerhandwerk gelungen, die Herstellung von Konditoreiwaren in ziemlich beträchtlichem Umfange an sich zu ziehen, die um die Jahrhundertwende fast ausschließlich dem Konditorhandwerk vorbehalten war. Was den Umfang des Arbeitsgebietes des Bäckerhandwerks schlechthin anbelangt, kann also von einer relativ günstigen Situation gesprochen werden.

Wie sind nun die Wettbewerbsverhältnisse im Bäckergewerbe zwischen Groß-, Mittel- und Kleinbetrieb im einzelnen gestaltet? Die Konkurrenten des Bäckerhandwerks sind die Brotfabriken, die Konsumvereinsbäckereien, die Werkbäckereien, Regiebetriebe, dann die Selbstversorger und schließlich noch für die Konditoreiwaren die Konditoreien. Die Konkurrenz des Bäckerhandwerks kommt also sowohl in der Form des Groß- als auch in der des Mittel- und Kleinbetriebes vor. Die Brotfabriken sind den handwerksmäßigen Betrieben durch niedrigere Herstellungskosten überlegen, die durch bessere Ausnutzung der Maschinen, Einrichtung und menschlichen Kräfte sowie durch

[10]) K. Schmaltz, Halle, „Betriebsführung", Heft 11/12, 1930.

billigeren Rohstoffbezug als Massenverbraucher bedingt sind. Diese Vorteile bewegen sich jedoch in mäßigen Grenzen, denn 1. ist die Maschinenbenutzung im Bäckergewerbe durchaus nicht dem Großbetrieb vorbehalten, 2. machen die direkten Löhne nur einen relativ geringen Prozentsatz der Herstellungskosten aus, und 3. können sich die Kleinbetriebe ebenfalls durch Zusammenschluß zu Bezugsgenossenschaften die Vorteile des Großeinkaufs der Rohstoffe sichern.

Beleuchten wir diese drei Punkte etwas ausführlicher.

Zu 1 ist zu sagen, daß sich ein Großbetrieb nicht durch die Art der Maschinen von einem Klein- oder Mittelbetrieb unterscheidet, sondern nur durch die Zahl. Es ist also im Bäckergewerbe nicht so, daß der Großbetrieb sich bei der Produktion Maschinen bedienen kann, die nach Kosten und Leistungsfähigkeit überhaupt nur im Großbetrieb rentabel arbeiten können. Über die Maschinenausrüstung der handwerklichen Bäckereibetriebe gibt uns die Statistik des Germania-Zentralverbandes Deutscher Bäckerinnungen Auskunft. Im Jahre 1929 verwendeten von den 90 148 Mitgliedern 61 115 Maschinen in ihren Betrieben. Es handelte sich um folgende Maschinen:

60 380	Knetmaschinen,	5 277	Sackausstaubmaschinen,
644	Teigteilmaschinen,	619	Mehlmischmaschinen,
1 882	Wirkmaschinen,	798	Hörnchenwickelmaschinen,
383	Teigautomaten,	50	Broteinwickelmaschinen,
5 543	Mehlsiebmaschinen,	2 081	sonstige Maschinen.

Allerdings ist zu bedenken, daß von den Mitgliedern des Germania-Zentralverbandes 234 in ihrem Betrieb mehr als 10 Arbeitskräfte und 42 mehr als 20 Arbeitskräfte beschäftigen, also in Wirklichkeit keine Handwerksbetriebe mehr sind. Auf diese Betriebe werden auch die Teigteilmaschinen, Teigautomaten, Mehlmischmaschinen entfallen. Die wichtigste Maschine, die Knetmaschine, die das anstrengende und ziemlich zeitraubende Teigkneten erledigt, ist aber im Handwerkerbetrieb, wie die obigen Zahlen zeigen, sehr weit verbreitet und, was das Wichtigste ist, dort in denselben Typen im Gebrauch, wie wir sie in den Brotfabriken finden. Genau so wenig wie der Großbetrieb lediglich schon durch die Benutzung von besonderen Maschinentypen einen Vorsprung vor dem Klein- und Mittelbetrieb hat, so wenig hat er auch einen Vorteil durch den Gebrauch besonderer Backöfen, deren Verwendung im Kleinbetrieb nicht möglich ist. Nach der Statistik der Zeitschrift des Verbandes deutscher Backofenbaugeschäfte „Der Backofenbauer“[11]) waren im Jahre 1929 in Deutschland im Gebrauch:

Holzbacköfen	9 091	8,80%
Torfbacköfen	890	0,96%
Kohlebacköfen	57 872	56,36%
Dampfbacköfen	34 481	33,60%
Ölbacköfen	68	0,06%
Gasbacköfen	128	0,12%
Elektrische Backöfen	103	0,10%

[11]) Der Backofenbauer, Nr. 2 vom 15. Februar 1930.

Die Holz- und Torfbacköfen haben nur rein örtliche Bedeutung, sie sind nur in Gebieten wirtschaftlich, wo die Brennstoffe ohne weiteren Transport aus erster Hand zu haben sind. Auch die Öl-, elektrischen und Gasbacköfen[12]) sind nur von untergeordneter Bedeutung, weil die gegenwärtigen hohen Gas- und Strompreise die Vorteile dieser Öfen, nämlich: kurze Aufheizzeit, Einsparung vom Lagerplatz und Transportkosten, Fortfall von Asche, Staub, Schmutz und Ruß und Arbeitszeitersparnis, weit überkompensieren. Es bleiben zur eingehenderen Betrachtung also nur die Kohlebacköfen und die Dampfbacköfen. Der häufigste im Gebrauch befindliche Kohlebackofen ist der sogenannte Kanal- oder Unterzugofen. Der Backherd wird hierbei indirekt durch Heizgase, die in Kanälen um den Herd herumgeführt werden, geheizt. Dieser Backofentyp, nach der oben angeführten Statistik der am meisten im Gebrauch stehende, ist äußerst wirtschaftlich. Er hat jedoch den Nachteil, daß er ein schnelles und flottes Arbeiten nicht ermöglicht. Er wird zweifelsohne für die kleinsten Betriebe, wo die Hauptarbeit von dem nicht an den Achtstundentag gebundenen Meister geleistet wird, auch in Zukunft beibehalten werden. Betriebe mit größerem Umsatz gehen immer mehr zum Dampfbackofen über. Die folgende Gegenüberstellung zeigt[13]), wie rasch der moderne Dampfbackofen vordringt; es ist allerdings dabei die in den beiden Vergleichsjahren beträchtlich voneinander abweichende Mitgliederzahl zu beachten.

	1926	1929
Mitgliederzahl	76 217	90 324
Dampfbacköfen	17 617	30 113
Kohlenbacköfen	43 163	52 699
Holzbacköfen	9 815	6 969
Torfbacköfen	—	875
Gasbacköfen	116	125
Elektrische Backöfen	78	63
Ölbacköfen	—	66
Sonstige Backöfen	1 279	8

Im Dampfbackofen geschieht die Heizung des Herdes durch geschlossene Stahlrohre, die teilweise mit Wasser gefüllt sind und mit einem Ende zur Wärmeaufnahme in den Heizraum und dem andern zur Wärmeabgabe in den Backraum ragen. Der Dampfbackofen kommt in zwei Systemen vor, dem sogenannten Dampfeinschießofen und dem Dampfauszugsofen. Beim ersten System beansprucht das Beschicken des Herdes mit Backware sehr viel Zeit, weil die Backware mit zwei bis drei Meter langen Holzschaufeln eingeschoben werden muß. Diesem Nachteil steht aber der Vorteil gegenüber, daß die Einschießöfen durch das weite Zurückliegen des Backherdes wärmetechnisch sehr wirtschaftlich arbeiten. Bei den Dampfauszugsöfen bewegen sich Vor-

[12]) Daß auch in der jüngsten Gegenwart diese Ofensysteme relativ selten sind, geht aus einer Statistik des Rheinischen Braunkohlensyndikats hervor („Braunkohlenzahlen erzählen", 4. Ausg., 1934). Danach werden 74% aller Backöfen mit Braunkohle geheizt, 17% mit Steinkohle, 7,6% mit Holz, 1% mit Torf und nur 0,4% mit Gas, Öl und Elektrizität (a. a. O., S. 123).

[13]) Statistik des Germania-Zentralverbandes.

teile und Nachteile gerade in entgegengesetzter Richtung als bei den Einschießöfen. Das Beschicken geschieht derart, daß die ganze Herdplatte herausgezogen wird, so daß ein Herantreten von allen Seiten von mehreren Leuten zugleich möglich wird; auf diese Art werden die unproduktiven Betriebspausen, die bei der Beschickung der Einschießöfen unvermeidlich sind, vermieden. Durch das Herausfahren des Herdes entstehen jedoch beträchtliche Wärmeverluste, die einen Teil der Ersparnisse, die durch die Möglichkeit des flotten Arbeitens am Ofen gewährleistet sind, wieder kompensieren.

Wir sehen also, daß das Übergewicht, das im Bäckereigewerbe der Großbetrieb vor dem Kleinbetrieb durch Überlegenheit in der Maschinenausrüstung und Einrichtung hat, sich durchaus für den Kleinbetrieb in den Grenzen des Erträglichen bewegt, wenn dieser selbst seinen Betrieb technisch neuzeitlich ausstattet. Daß dieses in großem Maße geschehen ist, ersahen wir aus den Aufstellungen über die Maschinen- und Backofenverwendung. Eine noch deutlichere Vorstellung gewinnen wir von dem erfolgreichen Bemühen des Bäckerhandwerks, die Betriebe der Zeit entsprechend auszustatten, durch eine Gegenüberstellung der Investitionen der einzelnen Zweige des deutschen Handwerks zur Zeit des Wiederaufbaues nach der Inflation[14]):

Neuanlagen in einzelnen Handwerkszweigen 1924—1928 in Millionen RM.

Herren-, Damenschneider	11,9
Schuhmacher	19,5
Bäcker	179,8
Konditoren	32,0
Fleischer	117,1
Schlosser	43,4
Schmiede	41,4
Tischler	38,7
Stellmacher	5,9
Glaser	1,2
Klempner u. Installateure	16,0
Dachdecker	5,6
Friseure	16,4
Sonstige	175,7

In den letzten Jahren ist durch die Erfindung des sogenannten Mammutofens dem Großbetrieb ein Produktionsmittel geschaffen worden, das sehr wohl imstande ist, die Herstellungskosten der Backwaren ganz beträchtlich zu senken. Dieser Ofentyp ist dadurch gekennzeichnet, daß die Backware auf einem Transportband den Ofen durchläuft und ihn am anderen Ende automatisch verläßt. Die Schnelligkeit, mit der sich das Transportband bewegt, kann je nach der Art der Backware verschieden eingestellt werden. Der Mammutofen ist aber in der Anschaffung sehr teuer, beispielsweise kostete der Ofen der Leipziger Sternbrotfabrik 1928 etwa 1 000 000 RM., und seine Produktionsfähigkeit ist derart, daß bei dem Wunsch der Verbraucher nach allzeit frischer Backware sich seine Errichtung nur für größere Städte lohnt.

[14]) Keiser-Benning, „Kapitalbildung u. Investitionen", in „Die deutsche Volkswirtschaft" 1924—1928. Sonderheft 22 d. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung.

Ein weiterer Grund, daß die Produktionsüberlegenheit des Großbetriebes gegenüber dem Kleinbetrieb in mäßigen Grenzen bleibt, war unserer Meinung nach[15]) darin zu suchen, daß die bessere Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft wenig ins Gewicht fällt, weil im Bäckergewerbe die direkten Löhne nur einen relativ geringen Prozentsatz der Herstellungskosten ausmachen. Diese Ansicht ist durch die vom Enquete-Ausschuß veröffentlichten Kalkulationsbeispiele[16]) belegt. Danach betragen die Löhne für die Semmelausbeute 12 bis 13%, die Löhne für die Brotausbeute sogar nur 7 bis 9% des erzielten Preises.

Der dritte Grund, den wir oben für die nur geringe Produktionsüberlegenheit der Großbetriebe über die Kleinbetriebe anführten, war, daß sich letztere beim Rohstoffbezug durch genossenschaftlichen Zusammenschluß ebenfalls die Vorteile des Großabnehmers verschaffen können. Von der Leistungsfähigkeit der Bäckereigenossenschaften zeugt allein schon deren zahlenmäßiges Vorkommen und ihr Mitgliederbestand. 1926 gab es in Deutschland 446 Bäckerei-Ein- und -Verkaufsgenossenschaften mit 37 600 Mitgliedern — das sind 43% aller Selbständigen, die es 1923 im Bäckergewerbe gab —, die einen Warenumsatz von 240 Mill. RM. hatten. Die Bedeutung der Lokalgenossenschaften ist noch dadurch verstärkt, daß sie fast ausnahmslos zu Zentralgenossenschaften und diese wieder zur „Reichszentrale Deutscher Bäckergenossenschaften“ zusammengeschlossen sind.

Die sämtlichen von uns angeführten Gründe sollten nur als Beweis dafür dienen, daß die Produktionsvorteile, die der Großbetrieb im Bäckereigewerbe zweifelsohne vor dem Kleinbetrieb hat, durchaus nicht mit der Überlegenheit zu vergleichen sind, die sonst allgemein — Schuhmacherei, Schlosserei, Tischlerei usw. — in Erscheinung tritt, wenn Massen- und Handwerksproduktion miteinander konkurrieren. Außerdem sind aber noch verschiedene Umstände zu berücksichtigen, deren Vorhandensein das Wettbewerbsverhältnis zwischen Klein- und Großbetrieb zugunsten des Kleinbetriebes beeinflußt. Es sind da zu nennen: die Vertriebskosten und das Nachtbackverbot. Der Großbetrieb setzt seine Ware entweder mit Hilfe von betriebseigenen Verkaufsstellen oder mit Hilfe von Lebensmittelgeschäften ab. Beide Absatzwege sind sehr teuer. Im ersten Fall treten zu den Kosten der Ladenmiete noch die Kosten für das Verkaufspersonal, im zweiten Fall sind hohe Wiederverkäuferrabatte[17]) zu zahlen. In beiden Fällen muß ein leistungsfähiger Fuhrpark unterhalten werden. Wie ganz anders gestaltet sich dagegen der Absatz der handwerklichen Bäckerei. Produktions- und Verkaufsstätte befinden sich fast ausnahmslos in demselben Hause, so daß keine Transportkosten entstehen. Der Verkauf wird von Familienangehörigen besorgt. Nach der Berufszählung des Jahres 1925 gab es im Bäckergewerbe

[15]) Siehe S. 8.

[16]) Daselbst S. 62—70.

[17]) Nach unseren Ermittlungen wurden 1933/34 in der Großstadt Wiederverkäuferrabatte zwischen 10 und 15% gezahlt.

65 069 weibliche mithelfende Familienangehörige[18]). Für die Sonnabende, an denen der Umsatz bedeutend stärker ist als an den anderen Wochentagen[19]), wird meist eine Hilfskraft zum Verkauf eingestellt, die auch häufig zu der Bäckermeisterfamilie in verwandtschaftlichen Beziehungen steht und deshalb nur ganz geringe Kosten (Naturalentschädigung) verursacht.

Das Nachtbackverbot hat ebenfalls das Wettbewerbsverhältnis zwischen Groß- und Kleinbetrieb zuungunsten des Großbetriebes verschoben. Das Verbot, die Arbeit im Bäckereigewerbe vor 4.30 Uhr morgens zu beginnen, hat für die Großbetriebe erstens den Nachteil, daß eine um $^1/_3$ größere Betriebsausrüstung verzinst und amortisiert werden muß, als eigentlich nötig wäre, weil dieselbe Arbeit in zwei Schichten zu leisten ist, für die bei dem Nichtbestehen des Nachtbackverbots drei Schichten zur Verfügung ständen. Der zweite Nachteil ist der, daß der verhältnismäßig späte Arbeitsbeginn den Großbetrieben nicht erlaubt, ihre Verteilungsstellen so zeitig mit Brötchengebäck zu versorgen, daß das große Heer derjenigen, deren täglicher Arbeitsbeginn zwischen 7 und 8 Uhr morgens liegt, seinen Frühstücksbedarf decken kann. Den handwerklichen Betrieb hat das Nachtbackverbot wenig benachteiligt. Lehrlinge, Töchter und Dienstmädchen tragen die fertigen Brötchen aus, und die sogenannte bessere Kundschaft findet ihr frisches Gebäck auf dem Frühstückstisch vor.

Bei Würdigung all dieser Umstände wird es ohne weiteres einleuchten, daß die Konkurrenz des Großbetriebes — wir haben hier lediglich die Brotfabriken im Auge — sich nicht in einer Preisunterbietung der handwerklichen Bäckereien auswirkt, sondern nur in einer Verkleinerung der Verbraucherschicht. Unter den gegenwärtigen von uns aufgezeigten Wettbewerbsverhältnissen droht dem selbständigen Bäckerhandwerk seitens der Brotfabriken keine ernstliche Gefahr mehr, sondern es sind gerade die Brotfabriken, die um ihre Existenz kämpfen müssen[20]). Diese Feststellung muß allerdings insofern eingeschränkt werden, als sie für die ganz großen Städte keine Gültigkeit beanspruchen kann. In Städten mit einer Einwohnerzahl über eine halbe Million gilt in der Regel auch für Brot- und Brötchenvertrieb das Gesetz der Spezialisierung, das besagt, daß selbst Betriebe, die ausschließlich Konsumenten beliefern, sich auf den Absatz weniger Artikel spezialisieren können, sofern eine genügend große Nachfrage vorhanden ist. Die untergeordnete Rolle, die das selbständige Bäckerhandwerk in Hamburg und Wien[21]) in der Brot- und Brötchenversorgung der Bevölkerung spielt, und der prozentuale Rückgang des Brotabsatzes im Rahmen des Gesamtumsatzes, den das Berliner Bäckerhandwerk während der letzten Jahre[22]) zu verzeichnen hat, sind eine Bestätigung dieser Ansicht.

[18]) Statistik des Deutschen Reiches, Bd. 413, S. 109.
[19]) Siehe unten S. 20.
[20]) Nach der Statistik des Germania-Zentralverbandes gingen die Brotfabriken von 262 im Jahre 1926 auf 192 im Jahre 1929 zurück.
[21]) Schmidt, Erich, a. a. O., Einleitung.
[22]) Siehe unten S. 63.

Alles, was zur Klarlegung des Wettbewerbsverhältnisses zwischen handwerklichen Bäckereibetrieben und Fabrikbetrieben gesagt worden ist, gilt auch für das Verhältnis zwischen ersteren und den Konsumvereinsbäckereien. Es besteht nur der Unterschied, daß die Konsumvereinsbäckereien sich ihre Verteilungsstellen nicht erst zu schaffen brauchen, sondern sich einfach des Netzes der Konsumvereinsfilialen bedienen können. Dieser Umstand bedeutet eine beträchtliche Verbilligung der Backwaren, so daß immer mehr Konsumvereine sich Bäckereien angegliedert haben. Die Zahl der Konsumvereinsbäckereien hat sich von 218 im Jahre 1913 über 367 im Jahre 1926 auf 433 im Jahre 1929 erhöht[23]). Die geringe Überlegenheit, die, wie wir oben sahen, im Bäckergewerbe die Massenproduktion vor der handwerksmäßigen hat, verbietet den Konsumvereinen, zu niedrigeren Preisen als das Bäckerhandwerk zu verkaufen, so daß den Konsumvereinsmitgliedern als einzige Vergünstigung der generelle Rabatt gewährt wird. Dem Plus der Rabattgewährung der Konsumvereine kann aber der Handwerker eine individuellere Kundenbehandlung, ein mannigfaltigeres Angebot und vor allem die Lieferung frei Wohnung des Verbrauchers entgegensetzen. Trotzdem müssen aber die Konsumvereinsbäckereien als die erfolgreichsten Konkurrenten der handwerkerlichen Bäckereien bezeichnet werden, die den Abnehmerkreis der letzteren nicht unbeträchtlich verkleinert haben.

Der Wettbewerb der Werkbäckereien und Regiebetriebe — zu letzteren zählen die Bäckereien in Hotelbetrieben, Krankenhäusern und Gefängnissen — ist dadurch gekennzeichnet, daß diese Konkurrenten nicht mit den handwerklichen Betrieben um den einzelnen Verbraucher kämpfen, sondern eine bestimmte, von vornherein im großen und ganzen feststehende Anzahl Konsumenten der Absatzsphäre des Handwerks entziehen.

Als letzte Konkurrenten des Bäckerhandwerks sind die Konditoren zu nennen. Hier liegen die Verhältnisse allerdings so, daß die Bäcker in das Produktionsgebiet der Konditoren eingedrungen sind. Vor dem Kriege war es schon eine häufige Erscheinung, daß Bäckerei und Konditorei kombiniert vorkamen, nach dem Kriege jedoch gingen auch die ausgesprochenen Bäckereibetriebe zur Herstellung von Konditorwaren über. Das in der Nachkriegszeit gesteigerte Bedürfnis nach Süßigkeiten, die Möglichkeit, nach dem Backen von Brot und Brötchen mit der aufgespeicherten Wärme „kostenlos" die nur mäßige Hitze benötigenden Konditoreiwaren zu backen, und schließlich noch die Tatsache, daß viele Bäckergesellen auch als Konditor gelernt hatten, waren derartig günstige Bedingungen, daß es dem Bäckerhandwerk gelang, die Herstellung von Konditorwaren dauernd in seinen Arbeitsbereich hineinzuziehen.

Zusammenfassend können wir sagen, daß die gegenwärtigen Lebensbedingungen für den handwerklichen Bäckereibetrieb nicht ungünstig sind. Die großbetriebliche Konkurrenz hat weder vermocht, die Umsatzgewinnung

[23]) Enquete-Ausschuß, Bd. 3, S. 17.

der Backwaren herabzudrücken, noch irgendwelche Teilgebiete aus dem gesamten Produktionsgebiet herauszureißen, es ist ihr lediglich gelungen, den Umsatz des gesamten Bäckerhandwerks herabzusetzen. Die statistischen Tatsachen über Umfang und Schichtung des Bäckerhandwerks zeigen ebenfalls, daß das Bäckerhandwerk noch seinen Meister nährt; wie es ihn nährt, wird im betriebswirtschaftlichen Teil, im Hauptteil unserer Arbeit, zu erforschen sein.

B. Die betriebswirtschaftliche Struktur des Bäckerhandwerks.

1. Methodisches.

Ein befriedigendes Bild von der betriebswirtschaftlichen Struktur des Bäckerhandwerks läßt sich nur durch eingehende Analyse des Betriebsablaufs einer genügend großen Zahl von Bäckereibetrieben gewinnen. In Anbetracht der Tatsache, daß ganz allgemein der Standort der Betriebe einen nicht unerheblichen, wenn nicht sogar den entscheidenden Einfluß auf das Leben der Betriebe ausübt, müssen wir bei der Auswahl der zu analysierenden Betriebe jede Art des Standortes berücksichtigen, in dem handwerkliche Bäckereibetriebe vorkommen. Die von uns untersuchten Betriebe liegen in Groß-Berlin, in einer mitteldeutschen Großstadt mit annähernd 200 000 Einwohnern, in einer mitteldeutschen Mittelstadt mit ungefähr 40 000 Einwohnern, in etwa 20 Dörfern, in denen zum Teil die landwirtschaftlich tätige Bevölkerung, zum anderen Teil aber auch die gewerblich tätige Bevölkerung überwiegt; die Dörfer sind ebenfalls in Mitteldeutschland gelegen. Entsprechend den eben aufgezeigten Standorten unterscheiden wir in unserer Arbeit zwischen Berliner, großstädtischen, mittelstädtischen oder provinzstädtischen und ländlichen Bäckereibetrieben.

Nach dieser Feststellung haben wir uns über zweierlei klar zu werden:

1. Wie ist ganz allgemein bei der Analyse von Handwerksbetrieben methodisch vorzugehen?
2. In welcher Anordnung werden am zweckmäßigsten die Ergebnisse der Analysen der Großstadt-, Mittelstadt- und Dorfbäckerei verarbeitet?

Wenden wir uns zunächst dem Punkt 1 zu:

Es ist bei der Prüfung der mit Aussicht auf Erfolg anzuwendenden Methoden vorerst die wichtige Frage zu beantworten, ob es möglich ist, die Verfahrensweisen, die die Betriebswirtschaft zur Analyse von Betrieben schlechthin entwickelt hat und erfolgreich anwendet, auch zur Erforschung des handwerklichen Betriebes anzuwenden. Rößle, bisher der fruchtbarste Forscher auf dem Gebiete der handwerklichen Betriebswirtschaft, nimmt hinsichtlich dieses Problems den Standpunkt ein, daß der Handwerkerbetrieb

eine Betriebswirtschaft wie jede andere ist[24]). Indessen weist er an anderer Stelle[25]) auch darauf hin, daß es falsch ist, den Kleinbetrieb lediglich als verkleinerten Großbetrieb zu sehen. Rößle warnt deshalb auch davor, betriebswirtschaftliche Erkenntnisse, die bei der Durchforschung von Großbetrieben erarbeitet worden sind, schematisch auf Kleinbetriebe zu übertragen. Rößle hat beispielsweise in diesem Zusammenhang den unterschiedlichen Erkenntniswert der Bilanz eines Großbetriebes im Gegensatz zu der eines Kleinbetriebes herausgestellt. Seiner Meinung nach gibt die Bilanz im ersten Fall infolge des großen Kapitalgewichtes einen ungefähren Anhaltspunkt von der betrieblichen und finanziellen Situation, während sie im zweiten Fall infolge der wenigen Produktionsmittel nur geringe Anhaltspunkte über die Stärke des Betriebes vermittelt. Diese Einschränkungen ändern jedoch nichts an der allgemeinen Erkenntnis, daß im Lebensablauf des Handwerksbetriebes nicht irgend etwas grundlegend anders ist, als in dem der übrigen Betriebe. Beim Handwerksbetrieb ist ein Beschaffungsprozeß, Lager- bzw. Produktionsprozeß und Absatzprozeß[26]) oder — anders ausgedrückt — das „Fließen der Werte“[27]) genau so zu beobachten und feststellbar, wie bei jeglichem anderen Betriebe. Es muß aus diesem Gedankengang heraus gerechtfertigt erscheinen, für eine Betriebsanalyse des Handwerks dieselben Methoden anzuwenden, die die Betriebswirtschaftslehre schlechthin zum Zwecke der Betriebsanalyse entwickelt hat.

Wir gliedern die betriebswirtschaftliche Erforschung des Bäckerhandwerks in zwei Hauptteile, in eine Analyse der Dynamik und in eine Analyse der Statik der Betriebe. Im einzelnen bedienen wir uns bei der Lösung unserer Aufgabe der Verfahrensregeln, der Beziehungsgrößen und der Begriffe, die von K. Schmaltz in seinem Werk „Betriebsanalyse“ allgemeingültig entwickelt worden sind.

Nachdem wir uns über die Methoden der Betriebsanalysen schlechthin klar geworden sind, müssen wir uns darüber schlüssig werden, in welcher Anordnung am zweckmäßigsten die Ergebnisse der Analysen der Großstadt-, Mittelstadt- und Landbäckerei verarbeitet werden.

Als Möglichkeit der Methode der Stoffbearbeitung käme in Frage, die einzelnen Teilabschnitte der Betriebsanalyse — also beispielsweise die Analyse der Umsatzschwankungen, die Analyse der Umsatzträger oder die Analysen der Kosten für jeden Betriebstypus (Großstadtbäckerei usw.) — unmittelbar hintereinander durchzuführen. Diese Methode hat, um es gleich vorweg zu nehmen, den Vorteil, daß erstens einmal längere Wiederholungen vermieden und weiter die für den Leser so ermüdenden Verweisungen in erträglichen Grenzen gehalten werden. Wenn beispielsweise eine Kosten-

[24]) K. Rößle, H. d. B., „Merkmale einer handwerklichen Betriebswirtschaft“, Sp. 95.
[25]) K. Rößle, „Die Lebensbedingungen kleiner und mittlerer Betriebswirtschaften“. Zeitschriftenaufsatz: „Die Betriebswirtschaft“, 26. Jhrg., Heft 8/9.
[26]) Terminologie nach Findeisen.
[27]) Terminologie nach Nicklisch.

analyse der Großstadtbäckerei durchgeführt ist und die unmittelbar darauf folgende Analyse des Mittelstadtbetriebes ergibt annähernd dasselbe Bild, so brauchen nicht nochmals sämtliche Einzelheiten der Kostengestaltung wiederholt zu werden, sondern es genügt an Hand des aufbereiteten Zahlenmaterials die Feststellung, daß die Verhältnisse ebenso liegen wie bei dem Großstadtbetrieb. Zeigt sich jedoch bei der Kostenanalyse der Bäckereibetriebe der Mittelstadt, daß erhebliche Unterschiede in der Kostengestaltung gegenüber dem großstädtischen Betrieb vorhanden sind, so hat der Leser nicht nötig, fortgesetzt „zum Vergleich" zurückzublättern, denn, da die Kostenanalyse des großstädtischen Betriebes unmittelbar vorangegangen ist, sind die Einzelheiten der Darstellung noch gegenwärtig.

Angesichts dieser Vorteile, die, wie wir eben geschildert, das schrittweise Analysieren der einzelnen Betriebstypen hat, haben wir diese Methode zur Bearbeitung unseres Themas gewählt.

2. Die Analyse der Dynamik des handwerklichen Bäckereibetriebes.

Das Wichtigste an jeder Betriebsanalyse ist die Analyse der Dynamik. Werden wir uns zuerst kurz über den Begriff „Dynamik des Betriebes" klar. Bei jedem Betrieb ist ein Kreislauf der Werte zu beobachten. Rohstoffe strömen in den Betrieb hinein; Arbeit tritt hinzu, es ist eine Wertsteigerung zu beobachten; nach einem mehr oder weniger langen Lagerprozeß verlassen die Werte den Betrieb. Der Gegenwert der herausströmenden Werte sind die Debitoren, die schließlich in bar eingehen oder sich in Form von Bankguthaben niederschlagen. Wenn letztere Mittel wieder zum Ankauf von Rohstoffen benutzt werden, so ist der Kreislauf der Werte geschlossen. Dieses Fließen der Werte bezeichnen wir eben als Dynamik des Betriebes. Der Fluß der Werte läßt sich auch beim handwerklichen Bäckereibetrieb in seinen einzelnen Phasen verfolgen, er geht allerdings, wie wir im Laufe unserer Untersuchung sehen werden, im Gegensatz zu dem des Industriebetriebes sehr schnell vor sich.

Zur Erforschung des Wertflusses oder — anders ausgedrückt — der Dynamik des Betriebes, bedient sich K. Schmaltz[28]) drei verschiedener Arten von Beziehungen: 1. Der Beziehung zwischen Gewinn und Umsatz, die in Wirklichkeit auf die Beziehung zwischen Umsatz und Kosten hinausläuft; 2. der Beziehungen zwischen Umsatz und Kapital (Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals); 3. der Beziehungen zwischen Kapital und Gewinn (Kapitalrentabilität).

Wie wir schon oben anführten, haben wir uns bei unserer Untersuchung dieser allgemeingültig entwickelten Beziehungsgrößen bedient, allerdings mit der Einschränkung, daß wir, eingedenk der relativ geringen Bedeutung des Produktionsfaktors Kapital für die handwerkliche Produktion, das Schwergewicht unserer Untersuchung auf die Analyse der Beziehung zwischen Um-

[28]) K. Schmaltz, „Betriebsanalyse", S. 51.

satz und Gewinn richten, d. h. der Abhängigkeitsfaktoren des Umsatzgewinnes, die auf eine Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung hinausläuft.

Hinsichtlich der Ergebnisse der Handwerkerbetriebsanalysen ist zu sagen, daß es sich infolge der Auswahl des Materials[29]) wohl rechtfertigen läßt, wenn sie für die Orte der Untersuchung verallgemeinert werden. Weiter ist auch als wahrscheinlich anzunehmen, daß die von uns festgestellte betriebswirtschaftliche Struktur der in der Provinz gelegenen großstädtischen, der mittelstädtischen und ländlichen Bäckereien mindestens für Mitteldeutschland zutrifft. Ob sie allerdings auch für die anderen Teile Deutschlands, besonders für Süddeutschland und das Rheinland, zutrifft, können wir nicht entscheiden. Bestimmt wäre es falsch, wenn die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Berliner Analysen für Millionenstädte verallgemeinert würden, denn in Hamburg und Wien beispielsweise[30]) ist der Brotabsatz ausschließlich in den Händen der Großbetriebe, und die handwerklichen Betriebe in diesen Städten sind reine Weiß- und Feinbäckereien.

a) Analyse des Umsatzes.

Die Analyse des Umsatzes im Bäckerhandwerk wird zweckmäßig in drei Unterabschnitten vorgenommen. Abschnitt 1 wird sich ganz allgemein mit der absoluten Höhe des Jahresumsatzes befassen. Abschnitt 2 wird zu ergründen suchen, ob der handwerkliche Bäckereibetrieb einen gleichmäßig fließenden Absatz hat, oder ob der Wochentag (Sonnabend, Montag), die Monatszeit (Anfang des Monats, Ende des Monats) oder die Jahreszeit (Saison) erhebliche und allgemein feststellbare Umsatzschwankungen bringen. Abschnitt 3 schließlich wird darüber Klarheit zu schaffen haben, aus welchen Warengattungen, Umsatzträgern, sich der Gesamtumsatz zusammensetzt und welchen prozentualen Anteil die einzelnen Umsatzträger am Gesamtumsatz haben.

I. Die absolute Umsatzhöhe.

Nach einer im März 1934 vorgenommenen Erhebung des Zweckverbandes der Bäckermeister Groß-Berlins betrug der durchschnittliche Jahresumsatz des Jahres 1933 pro Betrieb 39 820 RM. Diese Spezialerhebung erfaßte von den rund 4000 Berliner Bäckereihandwerksbetrieben 2822 Betriebe[31]). Eine Umsatzerhebung für das Jahr 1932, auf das wir unsere Untersuchung abstellen, liegt leider nicht vor. Wir können nur sagen, daß der durchschnittliche Umsatz des Jahres 1932 nicht unbeträchtlich über dem des Jahres 1933 gelegen haben muß, da das Jahr 1933[32]) einen ziemlich bedeutenden Umsatzrückgang brachte. Wir stellten anhand der eingesehenen Jahresabschlüsse für 45 Bäckereibetriebe einen durchschnittlichen Jahres-

[29]) Siehe „Einführung und Material", oben S. 1 ff.
[30]) E. Schmidt, „Der Klein- und Großbetrieb im Berliner Bäckereigewerbe", Einleitung.
[31]) Druckbogen des Zweckverbandes der Bäckermeister Groß-Berlins, I. Hälfte, 1934.
[32]) Siehe unten S. 61.

umsatz von 51 332 RM. für das Jahr 1932 fest. Wichtig ist nun zu wissen, aus welchen einzelnen Umsatzhöhen diese Durchschnittsziffer zustande gekommen ist, ob die Umsätze der einzelnen Betriebe sich im großen ganzen in der Nähe der Durchschnittsziffer bewegen, oder ob die Umsätze stark voneinander abweichen. Es ist das letztere der Fall. Zwischen den beiden Extremen des Jahresumsatzes (14 637 RM. und 147 034 RM.) kommen tatsächlich Umsatzhöhen in jeder zehntausender Klasse vor. Es muß in diesem Zusammenhang die Frage auftauchen, ob die Gegend, in der der Betrieb seinen Standort hat, Arbeiterviertel, Mittelstandsviertel, Westen, einen entscheidenden Einfluß auf die Umsatzhöhe der Betriebe ausübt. Nach den Abschlußergebnissen der von uns untersuchten 45 Betriebe ist diese Frage negativ zu beantworten. Wir fanden sowohl in Arbeitervierteln als auch in ausgesprochenen Angestellten- und Beamtenvierteln und in den vornehmen Gegenden des Berliner Westens Betriebe mit niederem Umsatz (bis 20 000 RM.), Betriebe mit mittlerem Umsatz (20 000 bis 60 000 RM.) und Betriebe mit hohem Umsatz (über 60 000 RM.). Der Betrieb mit dem höchsten Umsatz, 147 034 Reichsmark, liegt beispielsweise in einem ausgesprochenen Arbeiterviertel, während der Betrieb mit dem niedrigsten Umsatz, 14 637 RM., in einer typischen mittelständischen Wohngegend liegt. Hierbei ist noch zu bemerken, daß der Umsatz von 147 034 RM. über den Ladentisch gegangen ist. Es hat also keine Belieferung von Kolonialwaren- bzw. Milchgeschäften mit Backwaren stattgefunden, die möglicherweise ihren Standort in einer anderen Gegend haben könnten, sondern der Gesamtumsatz ist tatsächlich an die Anwohner des Viertels, in dem der Betrieb seinen Standort hat, abgesetzt worden.

Für die in der Provinz gelegene Großstadt stand uns keine Statistik über die durchschnittliche Umsatzhöhe der handwerklichen Bäckereibetriebe zur Verfügung. Der Umsatz der von uns untersuchten 35 Betriebe belief sich nach den Zahlen der Buchhaltung im Durchschnitt auf 27 474 RM., lag also um 47% unter der von uns errechneten durchschnittlichen Umsatzhöhe der Berliner Betriebe. Der absolute Umsatz des mittelstädtischen Betriebes ergab im Durchschnitt ungefähr dieselbe Höhe wie der des in der Provinz gelegenen großstädtischen Betriebes. Für die absoluten Umsätze der großstädtischen und mittelstädtischen Betriebe ist im Gegensatz zu denen der Berliner Betriebe charakteristisch, daß größere Übereinstimmung bezüglich der Höhe herrscht. Bei zwei Drittel der untersuchten Betriebe lag der Umsatz zwischen 20 000 und 30 000 RM., die Grenzfälle waren 68 300 und 13 305 RM.

Von dem Bäckereibetrieb, der seinen Standort auf dem Dorfe hat, müssen wir grundsätzlich zwei erheblich voneinander abweichende Typen unterscheiden: erstens die ausgesprochene Dorfbäckerei, die ihren Kundenkreis nur in der Dorfbevölkerung hat, dann zweitens die sogenannte Landbrotbäckerei, die außerdem noch regelmäßig Brot an Wiederverkäufer nach der Stadt liefert. Die erste Form wird meist in Verbindung mit einem Neben-

gewerbe betrieben, sei es nun die Angliederung eines Gemischtwarengeschäftes, einer Gastwirtschaft oder irgendeines Zweiges der Landwirtschaft. Irgendwelche Form der Landwirtschaft ist eigentlich immer mit der auf dem Dorfe gelegenen Bäckerei verknüpft, und wenn es nur eine kleine Schweinehaltung ist, die zur Abfallverwertung — Kehrmehl, alte und verbrannte Ware — betrieben wird.

Der absolute Umsatz der Landbäckerei beläuft sich nach den Ergebnissen der von uns eingesehenen Buchhaltungen auf durchschnittlich 25 000 Reichsmark (Durchschnitt aus zehn Betrieben). Die Grenze nach oben ist ein Betrieb mit einem Umsatz von 31 136 RM., die Grenze nach unten ein Betrieb mit einem Umsatz von 19 983 RM. Die reine Dorfbäckerei hat einen wesentlich niedrigeren Umsatz, der ausnahmslos unter der 15 000-RM.-Grenze liegt. Der niedrigste von uns festgestellte Umsatz beträgt 11 568 RM. Es ist mit aller Wahrscheinlichkeit anzunehmen, daß für eine große Zahl Dorfbäckereien der Umsatz noch niedriger liegt. Diese Betriebe haben dann aber keine ordnungsgemäße Buchführung, deren Zahlen zu verwerten sind.

II. Die regelmäßig auftretenden Umsatzschwankungen.

Bei der Analyse von Wirtschaftskurven werden, abgesehen von unregelmäßigen Schwankungen durch außerwirtschaftliche Zufälle, die den Wirtschaftsablauf unterbrechen, allgemein zwei Hauptkomponenten unterschieden[33]):

1. der Trend, die allgemeine, sich über längere Zeiträume erstreckende Entwicklungsrichtung;
2. die periodischen oder rhythmischen Bewegungen, die an bestimmte Termine gebunden sind.

Diese Hauptkomponenten beeinflussen auch den Absatz des Bäckereibetriebes, obwohl sich letzterer auf die Befriedigung regelmäßiger und kaum aufschiebbarer Bedürfnisse gründet.

Mit der Entwicklungsrichtung über längere Zeiträume beschäftigen wir uns im dritten Kapitel unserer Arbeit. Von den periodischen Bewegungen können wir zwei verschiedene Arten unterscheiden:

a) den Wochenrhythmus,

b) den Jahresrhythmus.

Die rhythmischen Absatzschwankungen sind sowohl dem groß- und mittelstädtischen als auch dem ländlichen Betrieb zu eigen; wo sie nicht nachweisbar sind, sind irgendwelche außerbetriebliche Störungsfaktoren wirksam.

x) Der Wochenrhythmus.

Den Verlauf des wöchentlichen Umsatzrhythmus zeigen die graphischen Darstellungen der Abbildungen 1, 2 und 3 und die Zahlenübersicht der Tabelle 1 (siehe Anhang). Alle drei Betriebe — es handelt sich um Berliner Bäckereien — sind sog. gemischte Betriebe, die neben Brot und Brötchen-

[33]) Wagemann, E.: „Konjunkturlehre", Verlag R. Hobbing, Berlin 1928.

gebäck auch Kuchen und billige Konditoreiwaren führen. Betrieb Nr. 1 (Abb. 1) hat einen Jahresumsatz von 15 361,90 RM., Betrieb Nr. 2 (Abb. 2) einen von 32 917,72 RM., Betrieb Nr. 3 (Abb. 3) einen von 147 034,90 RM.

Der wöchentliche Umsatzrhythmus im Bäckereibetrieb.

Abb. 1.

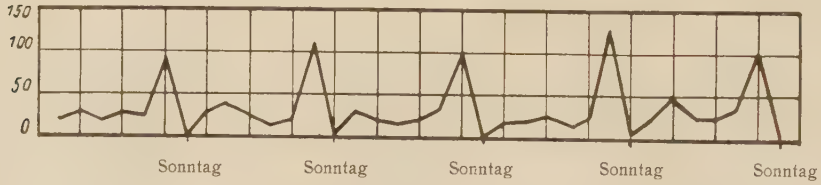


Abb. 2.

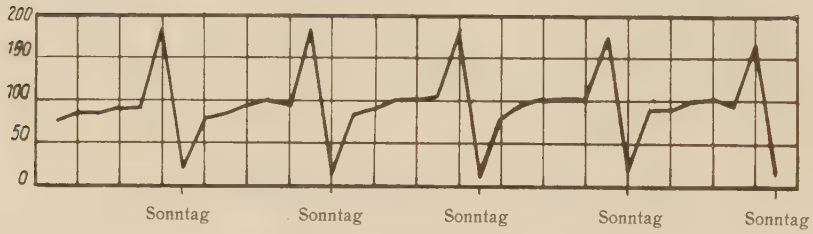
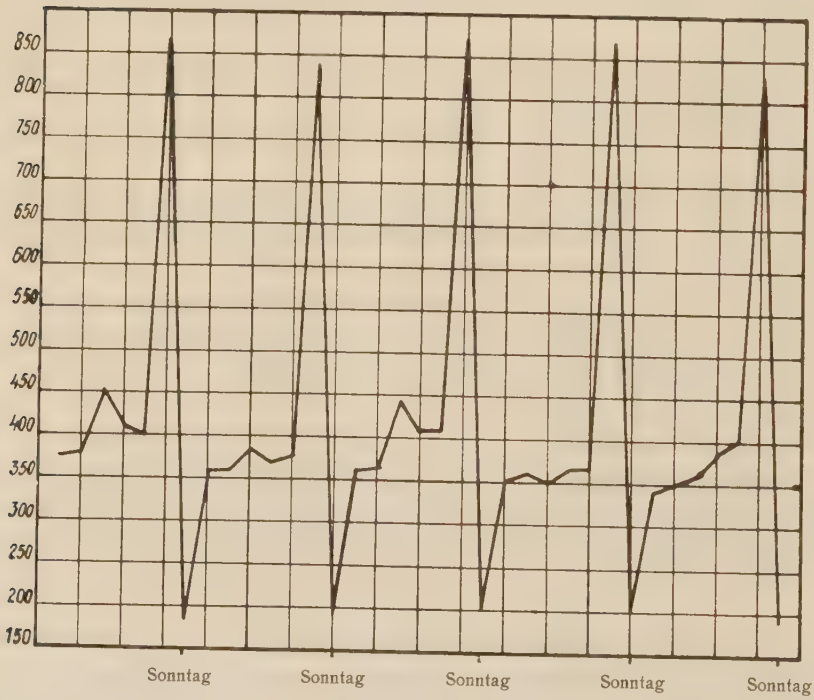


Abb. 3.



Bei allen drei Betrieben ist der Umsatz am Sonntag am kleinsten, weil die Läden an diesem Tage nur kurze Zeit geöffnet sind; auch am Montag halten sich die Umsätze auf noch recht niederer Höhe; der Dienstag bringt ein

geringes Ansteigen des Umsatzes; während der nächsten Tage stagniert der Umsatz im großen ganzen, um dann aber am Sonnabend derartig in die Höhe zu schnellen, daß er das Zwei- bis Dreifache der umgesetzten Summen der vorhergehenden Tage erreicht.

Die beträchtliche Umsatzsteigerung am Sonnabend beruht auf verschiedenen Ursachen. Erstens wird am Sonnabend auch der für den Sonntag nötige Bedarf an Backwaren mit eingekauft, dann wird weiter am Sonnabend zusätzlich qualitativ bessere Ware (Kuchen, Konditoreiware, Sahne) abgesetzt, und schließlich müssen wir noch bedenken, daß im Sonnabendumsatz auch die Beträge enthalten sind, die von Kunden für täglich frei Haus geliefertes Frühstücksgebäck bezahlt werden.

Der Wochenrhythmus ist den Bäckereibetrieben an allen Standorten (Großstadt, Mittelstadt, Land) eigentümlich, und wir können sagen, daß die einheitliche Umsatzgröße des handwerklichen Bäckereibetriebes nicht der Tagesumsatz, sondern der Wochenumsatz ist, der sich in einem für jeden Betrieb bestimmten Rhythmus vollzieht.

y) Der Jahresrhythmus.

Wenn wir nun den wöchentlichen Umsatzbetrag mit 52 multiplizieren, kommen wir nicht auf den Jahresumsatz. Das bedeutet, daß trotz des konstant bleibenden Verhältnisses der Umsätze der einzelnen Wochentage zueinander die gesamte Umsatzkurve eine Veränderung erleidet. Die nachstehende Zahlenübersicht und die Abbildung Nr. 4 zeigen uns an Hand der Monatsumsätze den Einfluß der Saison auf die Umsatzhöhe des Bäckereibetriebes.

Monatsumsätze im handwerklichen Bäckereibetrieb (Berlin).

(Absolute Zahlen: RM.; relative Zahlen Jan. = 100.)

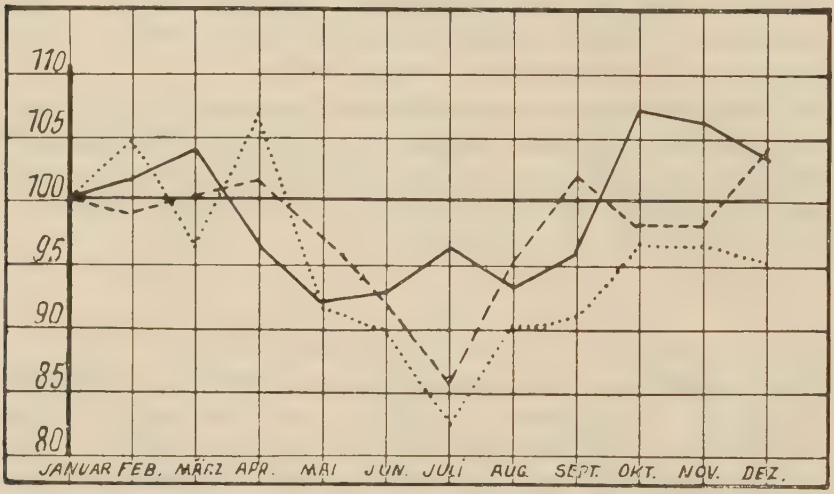
Monate	Betrieb Nr. 4		Betrieb Nr. 5		Betrieb Nr. 6	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Januar	5495	100,—	1219	100,—	2905	100,—
Februar	5580	101,5	1278	104,8	2878	99,—
März	5718	104,—	1177	96,4	2924	100,6
April	5313	96,7	1298	106,4	2951	101,5
Mai	5078	92,4	1117	91,6	2824	97,2
Juni	5094	92,7	1092	89,5	2695	92,7
Juli	5299	96,4	1006	82,5	2488	85,6
August	5124	93,2	1099	90,—	2777	95,5
September	5267	95,8	1101	90,3	2972	102,3
Oktober	5905	107,4	1175	96,4	2847	98,—
November	5850	106,4	1180	96,8	2897	98,2
Dezember	5678	103,3	1160	95,1	3030	104,3

Betrieb Nr. 4 ist in einem Arbeiterviertel gelegen, Nr. 5 in einem mittelständischen Wohnviertel (Angestellte, Beamte) und Betrieb Nr. 6 hat seinen Standort in einem ausgesprochen vornehmen Viertel des Westens. Die Umsätze aller drei Betriebe zeigen im wesentlichen die gleiche Tendenz. Während der ersten Monate des Jahres unterliegt die Umsatzhöhe nur geringen Schwankungen, mit dem Beginn der wärmeren Jahreszeit geht der Umsatz

zurück, erreicht im Hochsommer seinen Tiefpunkt, um im Herbst ungefähr wieder auf die Höhe am Anfang des Jahres zu steigen.

Die Erklärung dieser Saisonschwankung bereitet keine Schwierigkeit. In der warmen Jahreszeit ist das Bedürfnis nach Nahrung allgemein geringer. Dann ist weiter zu berücksichtigen, daß der regelmäßige Obstgenuß im Sommer immer weiteren Bevölkerungskreisen zugänglich gemacht worden ist, teils durch die Schrebergartenbewegung, teils durch die relativ niedrigen

Abb. 4.



Jahresrythmus im Bäckereiumsatz. Relative Zahlen, Januar = 100.

Betrieb mit Standort in einem Arbeiterviertel.
Betrieb mit Standort in einem mittelständischen Viertel.
Betrieb mit Standort in einem vornehmen Viertel.

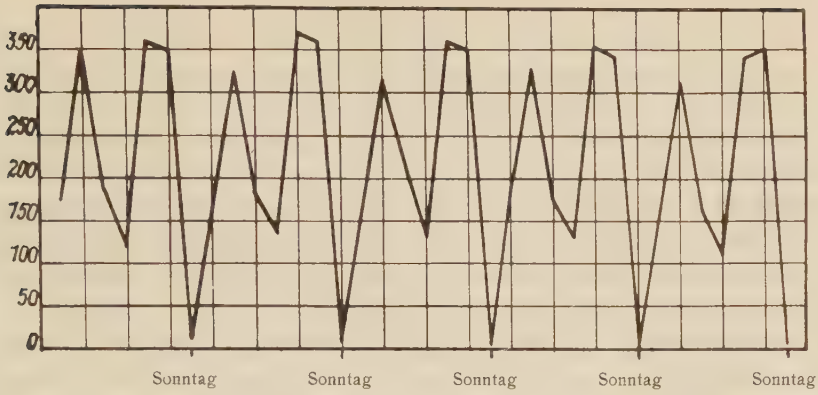
Preise. Dieser erhöhte Obstkonsum geht natürlicherweise auf Kosten des Backwarenverzehrs. Daß die Betriebe, die ihren Standort in mittelständischen bzw. besseren Vierteln haben, noch einen zusätzlichen Umsatzrückgang im Monat Juli aufweisen, ist auf die Urlaubsreisen in jener Zeit zurückzuführen, die sich auf den Umsatz der in Arbeitervierteln gelegenen Bäckereibetriebe aus naheliegenden Gründen nicht auswirken.

Der jährliche Umsatzrhythmus ist ebenso wie der wöchentliche den Bäckereibetrieben der verschiedenen Standorte eigentümlich.

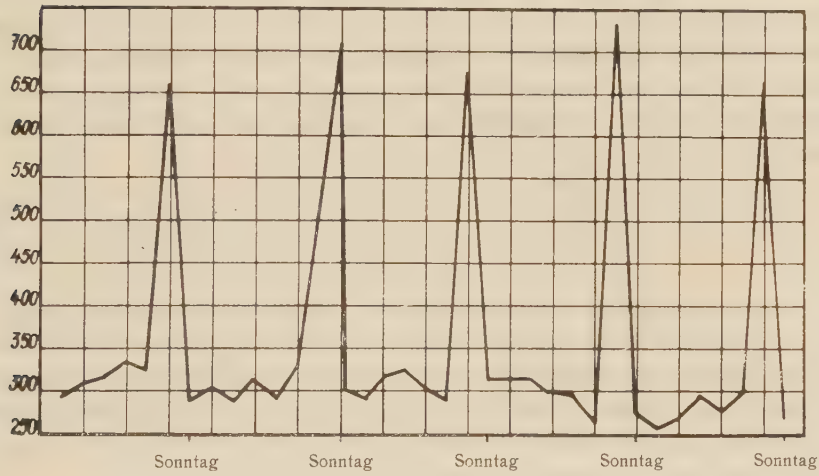
z) Abweichungen vom Umsatzrhythmus.

Es ist nun weiter zu untersuchen, ob der von uns in seinem Ablauf aufgezeigte Wochen- und Jahresumsatzrhythmus tatsächlich allen Bäckereibetrieben eigen ist. Die Umsatzzahlen der Betriebe Nr. 4, 5 und 6, die in der Tabelle 2 (siehe Anhang) und in den Abbildungen Nr. 5, 6 und 7 dargestellt sind, zeigen zwar ebenfalls einen wöchentlichen Umsatzrhythmus, dieser weicht aber von dem von uns oben festgestellten Schema ab. Betrieb Nr. 7 ist eine reine Brotbäckerei, Nr. 8 eine Bäckerei, der ein Kaffeebetrieb an-

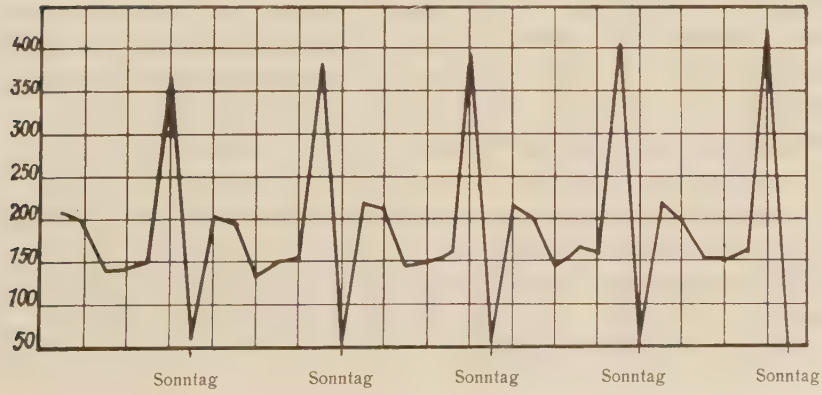
Der wöchentliche Umsatzrhythmus im Bäckereibetrieb.
Abb. 5. Betr. Nr. 7.



Der wöchentliche Umsatzrhythmus im Bäckereibetrieb.
Abb. 6. Betr. Nr. 8.



Der wöchentliche Umsatzrhythmus im Bäckereibetrieb.
Abb. 7. Betr. Nr. 9.



gegliedert ist, Nr. 9 ein gemischter Betrieb, der aber Backwarenlieferungen an Gaststätten und Milch- und Kolonialwarengeschäfte unterhält.

Die reine Brotbäckerei (Nr. 7), die einen Jahresumsatz von 76 376,— RM. hat, setzt ihre Waren teilweise im eigenen Laden, teilweise durch Milch- und Kolonialwarengeschäfte ab. Zur Belieferung dieser letzteren Kunden stehen dem Betrieb ein Lieferwagen und zwei Pferdegespanne zur Verfügung. Zum Verständnis der Umsatzschwankungen ist nötig zu wissen, daß die kleinen Geschäfte in der Regel täglich gegen Barzahlung beliefert werden, während die größeren wöchentlich abrechnen. Die Umsatzspitze am Dienstag (vgl. Abb. 5) erklärt sich also daraus, daß an diesem Tage mit einem Teil der belieferten Geschäfte abgerechnet wird, die Spitzen am Freitag und am Sonnabend werden erstens durch den erhöhten Wochenendbedarf der täglich bar bezahlenden Kunden, weiter aber auch durch den beträchtlich gesteigerten Umsatz im eigenen Ladengeschäft bedingt. Ganz gering sind die Einnahmen am Sonntag, der mengenmäßige Absatz beläuft sich an diesem Tage auf ca. 20 bis 30 Brote. Auffallend ist an der Absatzkurve der Brotbäckerei, mit welcher bis ins kleinste gehenden Regelmäßigkeit sie während der einzelnen Wochen verläuft. Bei stetiger Vergegenwärtigung des wöchentlichen Umsatzrhythmus muß es dem Betrieb tatsächlich möglich sein, sowohl Verluste durch „Altwerden" von Ware gänzlich zu vermeiden, als auch sämtliche Warenanforderungen seitens der Kundschaft zu befriedigen.

Wenden wir uns nun der Umsatzgestaltung der Betriebe Nr. 8 und Nr. 9 zu. Der wöchentliche Umsatzrhythmus des ersteren weist als Besonderheit auf, daß durch Angliederung des Kaffeebetriebes der Sonntag als regelmäßiger Einnahmentag gewonnen ist. Der Umsatzrhythmus des letzteren ist dadurch ausgezeichnet, daß der Montag und der Dienstag relativ hohe Einnahmen bringen. Diese Erscheinung erklärt sich dadurch, daß an diesen zwei Tagen mit den belieferten Gaststätten und Milch- bzw. Kolonialwarengeschäften abgerechnet wird. Beide Betriebe weisen den für jeden Bäckereibetrieb typisch hohen Sonnabendumsatz auf.

Wir können festhalten, daß der normale Wochenrhythmus des Bäckereibetriebes — gleichbleibende Umsatzhöhe während der ersten Wochentage, ansteigender Umsatz am Freitag, hoher Umsatz am Sonnabend und sehr niederer Umsatz am Sonntag — in einzelnen Fällen durch Sonderabmachungen gestört wird. In derartigen Fällen bildet sich ein den Sonderverhältnissen entsprechender Wochenrhythmus heraus.

Ebenso wie der normale Wochenrhythmus wird zuweilen auch der normale Jahresrhythmus gestört. Diese Störungen können sowohl durch den Gewinn neuer Lieferungen an Milchgeschäfte, Gaststätten usw., als auch durch den Verlust alter Lieferungen verursacht werden. Zuweilen führt auch Krankheit des Meisters zu einem raschen Rückgang des Betriebes. Es sei aber ausdrücklich betont, daß Abweichungen der Umsatzkurve vom normalen Jahresrhythmus relativ selten sind.

III. Die Umsatzträger.

Ziel der Analyse des Umsatzes nach Umsatzträgern ist, festzustellen, welchen Anteil die einzelnen Umsatzträger am Gesamtumsatz haben und ob das mengenmäßige Verhältnis der einzelnen Umsatzträger zueinander bei den einzelnen Betrieben und an den verschiedenen Standorten im großen ganzen übereinstimmt.

Wir haben festgestellt, daß der prozentuale Anteil der einzelnen Bäckereierzeugnisse am Gesamtumsatz der einzelnen Betriebe verschieden ist. Wenn wir die verschiedenen Umsatzträger des Bäckereibetriebes jedoch zu größeren Gruppen zusammenfassen — Brot, Weizenkleingebäck, Kuchenware — läßt sich eine gewisse Übereinstimmung nachweisen. Diese Übereinstimmung gilt aber nur zwischen Betrieben an ein und demselben Standort. In der Reichshauptstadt verläuft der wertmäßige Anteil der einzelnen Umsatzträger am Gesamtumsatz in der Reihenfolge: Weizenkleingebäck, Kuchenware, Brot. In der groß-[34]) und mittelstädtischen Bäckerei verschiebt sich diese Rangordnung, Brot und Weizenkleingebäck machen ungefähr den gleichen Anteil am Umsatz aus, während der Kuchen erst an dritter Stelle steht. In der Dorfbäckerei kehrt sich die Rangordnung der einzelnen Umsatzträger um, der Brotumsatz steht an erster Stelle, dann folgt in weitem Abstande der Weizenkleingebäckabsatz. Kuchenabsatz ist entweder überhaupt nicht vorhanden oder, wo er vorhanden ist, ist er im Rahmen des Gesamtabsatzes bedeutungslos. Im folgenden ist die Analyse nach Umsatzträgern für die Bäckereibetriebe an den verschiedenen Standorten im einzelnen durchgeführt.

x) Die Umsatzträger der Berliner Betriebe.

Der Umsatz des durchschnittlichen Berliner Bäckereibetriebes setzt sich zusammen aus Brot, Brötchengebäck, Kuchenware, einfacher Konditoreiware und Konfitüren; hierzu treten noch die Einnahmen aus Hefe-, Sahne- und Säckeverkauf und das Entgelt für Lohnbäckerei, das Backgeld. Als Rohstoff für das Brot dient entweder reines Roggenmehl oder eine Mischung aus Roggen- und Weizenmehl. Durch das Mitverwenden von Weizenmehl wird ein helleres Brot erzeugt. Die Gepflogenheit, dem Brotteig Weizenmehl zuzusetzen, hat sich in der ersten Nachkriegszeit herausgebildet, als sich als Reaktion auf die „gestreckten Mehle“ der Kriegszeit ganz allgemein die Ansicht verbreitet hatte, daß helles Brot qualitativ besser sei als dunkles. In der Gegenwart (zweite Hälfte 1934) ist es gesetzlich verboten, zur Bereitung des Brotteiges Weizenmehl zu verwenden. Im Jahre 1932, also zu der Zeit, auf die wir unsere Untersuchung abgestellt haben, war der Zusatz von Weizenmehl zum Brotmehl noch eine häufigere Erscheinung. Das Brötchengebäck kommt in Berlin in zwei Abarten vor, erstens als sog. „Schrippen“, zweitens als „Knüppel“. Die Schrippen sind ein Weizenkleingebäck, das durch Hefe gelockert wird, die Knüppel, die qualitativ über den Schrippen stehen, sind

[34]) Unter „Großstadt“ ist im Gegensatz zur Reichshauptstadt eine in der Provinz gelegene Industriestadt von ca. 200 000 Einwohnern zu verstehen. Siehe S. 14.

ebenfalls ein durch Hefe gelockertes Weizenkleingebäck, dem aber noch Milch und Zucker oder Fett und Zucker zugesetzt werden. Der Kuchen kommt in den wohl in ganz Deutschland verbreiteten drei Abarten vor: „nasser Kuchen", „trockener Kuchen", „altdeutscher Kuchen". Zu den einfachen Konditoreiwaren gehören außer den üblichen Kremeschnitten und Törtchen noch Blätter- und Plundergebäck. Unter dem Sammelnamen Konfitüren versteht der Berliner Bäcker nicht nur Eingemachtes und Zuckergebäck, wie des Wortes ursprünglichste Bedeutung war, sondern alle Waren, die er fertig einkauft und nicht selbst produziert, z. B. Spezialgebäck, Fruchtbonbons, Schokolade. Die Einnahmen aus Säckeverkauf erklären sich daher, daß sowohl Mehl als auch Zucker „brutto für netto" gekauft wird.

Wenn wir den Umsatz einer Anzahl Betriebe nach den einzelnen Umsatzträgern absolut und prozentual aufteilen (siehe Anhang Tabelle 3), so hat es den Anschein, als sei der Anteil der einzelnen Umsatzträger am Gesamtumsatz bei den einzelnen Betrieben völlig verschieden. Trotz dieser Verschiedenheit läßt sich aber immerhin bei den meisten Betrieben eine einheitliche Tendenz bezüglich der Rangordnung des Anteils der einzelnen Umsatzträger am Gesamtumsatz feststellen. Besprechen wir die Bedeutung der Umsatzträger der Reihe nach:

Das Brot, als ältestes und ursprünglichstes Erzeugnis des gewerblichen Bäckereibetriebes, ist mit einem überraschend niedrigen Prozentsatz am Gesamtumsatz beteiligt. Die Grenzfälle sind Betriebe mit 9,5-[35]) bzw. 34,5-[36]) prozentigem Brotumsatz. Der Durchschnitt von 20 untersuchten Betrieben[37]) beträgt 17,6%. Der niedere Brotumsatz des gemischten Bäckereibetriebes findet seine Erklärung in der Tatsache, daß es in Berlin die mannigfaltigsten Formen der Brotverteilungsstellen gibt, die von den Großbetrieben (Aschinger und Wittler) und den handwerklichen Brotbäckereien, letztere zum Teil in den Vorstädten gelegen, Landbäckereien, beliefert werden. Wie außerordentlich umfangreich der Verteilungsapparat für Brot ist, geht aus einer Statistik über den Vertrieb von Brot und Backwaren in Groß-Berlin Anfang 1934 hervor[38]), die folgende Zahlen ermittelte:

1. Bäckereibetriebe	4 000
2. Bäckereifilialen	400
3. Konditoreien mit Brot- und Backwarenverkauf	84
4. Landbrotbäckereien mit Verkauf an Wiederverkäufer	73
5. Filialen der Großbetriebe	310
6. Konsumvereine, Warenhäuser	332
7. Wilde Betriebe	80
8. Mühlenverkaufsstellen	80
9. Milchgeschäfte	6 000
10. Kolonialwarengeschäfte	4 500
11. Gemüseläden	3 000
12. Feinkostgeschäfte	1 430
13. Markthallen, Wochenmärkte	551
Verteilungsstellen insgesamt:	20 840

[35]) Siehe Anhang Tab. 3, Betrieb Nr. 7.
[36]) Siehe Anhang Tab. 3, Betrieb Nr. 10.
[37]) Siehe Anhang Tab. 3, Betrieb Nr. 1—20.
[38]) Druckbogen des Zweckverbandes der Bäckermeister Groß-Berlins, I. Hälfte 1934.

Bei der Konkurrenz dieser verschiedenartigsten Betriebe, die um so fühlbarer werden muß, als sich unter ihnen auch solche befinden, die von den Verbrauchern täglich, wie die Milchgeschäfte, aufgesucht werden, erscheint der geringe Brotumsatz des durchschnittlichen Bäckereibetriebes verständlich.

Das Rückgrat des gemischten Bäckereibetriebes ist zweifelsohne der Schrippenabsatz. Der Umsatz dieses Erzeugnisses kommt zwischen den Extremen 23,7% und 49,1% in den verschiedensten Anteilsziffern vor. Bei dem überwiegenden Teil der untersuchten Betriebe ist der Schrippenabsatz der zahlenmäßig stärkste Umsatzträger. Diese starke Stellung, die der Klein- und Mittelbetrieb in der Schrippenherstellung hat, ist aus dem Wunsch der Konsumenten, täglich zwei- bis dreimal frische Ware kaufen zu können, ohne weiteres erklärlich.

Die andere Form des Weizenkleingebäcks, der Knüppel, spielt eine, umsatzmäßig gesehen, relativ geringe Rolle. Der Anteil dieser Gebäckart am Gesamtumsatz schwankt zwischen 5,3% und 18,6%.

Neben der Schrippe ist der Kuchen der wichtigste Umsatzträger. Für mehrere Betriebe[39]) ist der Umsatz in dieser Warengattung sogar wertmäßig am höchsten. Bei den anderen Betrieben liegt die Ziffer des Kuchenabsatzes fast ausnahmslos über der des Brotabsatzes.

Bemerkenswert ist, daß sämtliche von uns untersuchten Betriebe Konditoreiwarenerzeugung haben. Die im allgemeinen recht niedrigen Umsätze in dieser Warenart sind aller Wahrscheinlichkeit nach auf die wirtschaftliche Notlage zurückzuführen.

Bezüglich der Rubrik „Sonstige Einnahmen" fallen einige Betriebe durch hohe Anteilsziffern auf. Letztere kommen dadurch zustande, daß die betreffenden Betriebe Spezialbrote verkaufen. Hierzu ist kurz folgendes zu sagen. Als die Entbehrungen der Kriegs- und Inflationsjahre einigermaßen überwunden waren, wurden unter dem Einfluß der in Deutschland mächtig aufkommenden Sportbewegung die Erkenntnisse der Ernährungswissenschaft weiten Teilen der Bevölkerung zugänglich. Aus den Reihen der jungen Leute, der für den Bäcker wichtigsten Konsumentenschicht, wandten sich nicht unerhebliche Teile dem Spezialbrotverzehr zu. Diese Spezialbrote wurden meist außerhalb Berlins in Großbetrieben erzeugt und in Feinkostgeschäften und Reformhäusern verkauft. Für den handwerklichen Bäckereibetrieb ergab sich also die unangenehme Lage, daß infolge einer Änderung der Konsumgewohnheit zahlreiche Kunden verloren gingen; denn infolge der Mannigfaltigkeit der Spezialbrotarten und dem doch relativ mäßigen Absatz in dieser Warenart konnte dieser Produktionszweig von dem handwerklichen Bäckereibetrieb nicht rentabel ausgeübt werden. Da schlossen sich im Jahre 1928 eine Anzahl Meister auf genossenschaftlicher Grundlage zusammen und produzierten im gemeinsamen Großbetrieb Spezialbrote, die in den Läden der

[39]) Siehe Anhang Tab. 3, Betriebe Nr. 2, 8, 12, 17.

Genossen verkauft wurden. Die Spezialbrotfabrik hat sich in den fünf Jahren ihres Bestehens behaupten können und weist eine wenn auch langsame, so doch stetige Umsatzerhöhung auf[40]). Für die beteiligten Genossen bedeutet der Vertrieb der Spezialbrote zweifelsohne eine Verbesserung ihrer Position.

Am Umsatz der Bäckereien, denen einen Kaffeebetrieb angegliedert ist[41]), ist der hohe Anteil an Konditoreiwaren und „Sonstigen Einnahmen" (Kaffee, Zigaretten usw.) ohne weiteres verständlich.

Es bleibt nun noch zu untersuchen, ob die Betriebsgröße oder der Standort (Arbeitergegend, mittelständische Gegend, vornehme Gegend) die Umsatzgliederung der Bäckereibetriebe irgendwie beeinflußt.

Bezüglich eines Einflusses der Betriebsgröße muß, wenigstens an Hand des von uns untersuchten Materials, eine negative Antwort gegeben werden. Ein Einfluß des Standortes auf die Umsatzgliederung ist ebenfalls nicht nachweisbar. Diese Feststellung ist um so erstaunlicher, als doch unser Material aus dem Krisenjahre 1932 stammt und angenommen werden müßte, daß zumindest die Betriebe in den ausgesprochenen Arbeitervierteln einen geringeren Kuchen- und Konditoreiwarenabsatz als die Betriebe in den besseren Vierteln haben. Die aus dem Material hervorgehende Tatsache, daß dies nicht der Fall ist, läßt sich nur aus der Überlegung erklären, daß die Angehörigen des Mittelstandes ebenso wie die des Arbeiterstandes zu weitgehender Einschränkung der Ausgaben für Ernährung infolge der Krise gezwungen werden. Für die in den sog. vornehmen Vierteln gelegenen Bäckereibetriebe ist ein höherer Umsatz an Kuchen- und Konditoreiwaren aus dem Grunde nicht zu erwarten, weil die Kundenkreise dieser Betriebe zweifelsohne ihren Bedarf an feinerer Backware in größerem Umfange in der Konditorei decken.

Im Interesse der besseren Übersicht haben wir die einzelnen Umsatzträger der untersuchten Betriebe nochmals zu größeren Gruppen zusammengefaßt (s. Anhang: Tabelle 4 und Abb. 8). Aus den aus dem Zahlenmaterial errechneten Durchschnittsziffern und der graphischen Darstellung geht deutlich hervor, daß der wichtigste Umsatzträger für den gemischten Betrieb das Brötchengebäck ist. An zweiter Stelle steht der Kuchen, und erst dann folgt mit einer erheblich niederen Anteilsziffer am Gesamtumsatz das Brot. Die Einnahmen aus dem Verkauf von Fertigwaren aller Art sind im Verhältnis zu den drei selbst erzeugten Warengattungen von nur geringer Bedeutung.

γ) Die Umsatzträger der provinzstädtischen Betriebe.

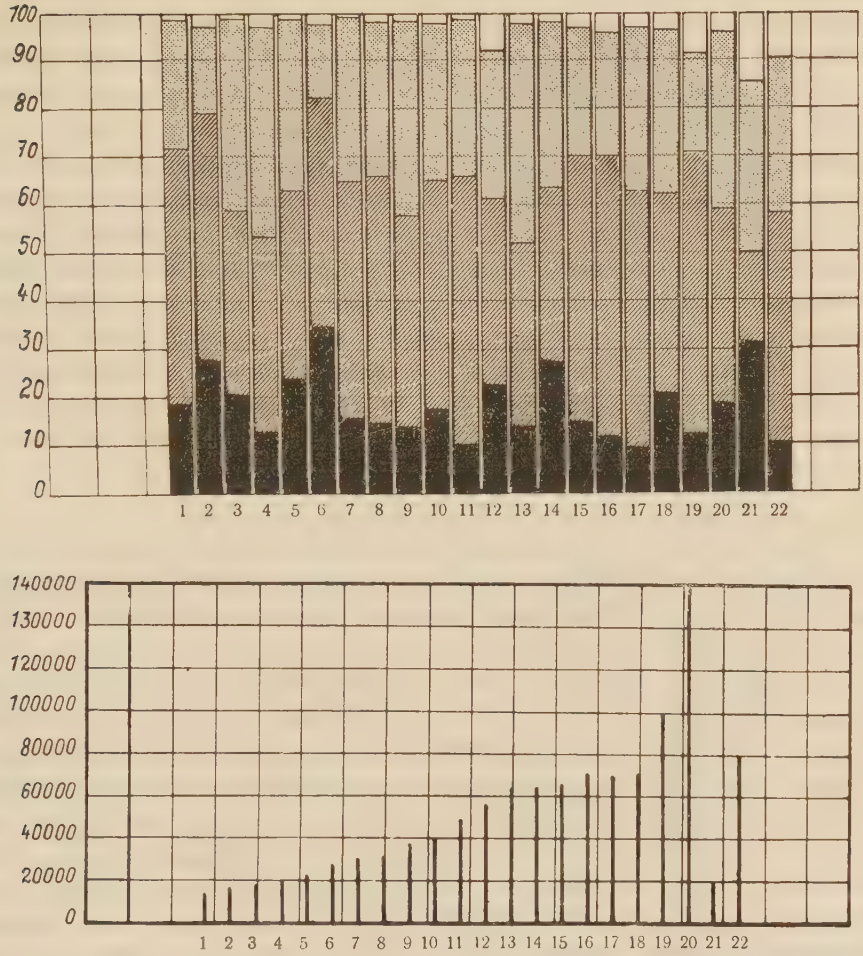
Für die Berliner Betriebe konnten wir anhand der Buchhaltungsergebnisse eine ziemlich spezialisierte Zergliederung des Gesamtumsatzes in die einzelnen Umsatzträger vornehmen. Für die in der Provinz gelegenen Betriebe war das gleiche Verfahren jedoch nicht durchführbar, da der Konten-

[40]) Auf Grund der Aussagen des Generalsekretärs des Zweckverbandes der Bäckermeister Groß-Berlins.

[41]) Siehe Anhang Tab. 3, Betrieb Nr. 21, 22.

Der Anteil der einzelnen Umsatzträger am Gesamtumsatz des gemischten Berliner Bäckereibetriebes.

Abb. 8.



plan der fraglichen Buchhaltungen nur ein Warenkonto aufwies, über das alle Warenarten verbucht wurden. Wir sahen uns also infolge des zur Klärung dieser wichtigen Frage unzulänglichen Buchhaltungsmaterials gezwungen, uns Auskünfte durch Befragung zu verschaffen. Wir erhielten von 40 Betrieben Auskunft über die anteilsmäßige Zusammensetzung ihres Gesamtumsatzes. Danach macht der Brotanteil am Gesamtumsatz im Durch-

schnitt 40% aus, während sich Brötchengebäck[42]) und Kuchen auf die übrigen 60% derart verteilen, daß ersterem das entscheidende Übergewicht zukommt. Der 40prozentige Brotanteil am Gesamtumsatz ist, wie gesagt, ein Durchschnittsumsatz. In der Innenstadt, wo viel Durchgangsverkehr herrscht, geht der Brotabsatz zugunsten des Kuchen- und Brötchenabsatzes bis auf 30% herunter, während der Brotabsatz der nach dem Stadtrand zu gelegenen Bäckereibetriebe bis zu 70% ansteigt.

Es ist noch zu bemerken, daß für den provinzstädtischen Bäckereibetrieb die Einnahmen aus der Lohnbäckerei (Backgeld) nicht unbeträchtlich sind. Nach unseren Feststellungen hat ein Betrieb mit 24 000 bis 26 000 RM. Umsatz mindestens eine Einnahme aus Backgeld von 600 RM. Dieser relativ hohe Betrag erklärt sich aus der Höhe der Backgeldsätze. Das Backgeld für ein Kilogramm Stollenteig beträgt beispielsweise in einer mittleren Provinzstadt 16 Pfennige. Zu bedenken ist aber dabei, daß sich für den provinzstädtischen Betrieb mit dem Backgeld auch die Quellen, die dem Konto „Sonstige Einnahmen" zufließen, erschöpft sind. Einnahmen aus dem Verkauf von Konfitüren gibt es für den provinzstädtischen Betrieb kaum.

z) Die Umsatzträger der ländlichen Betriebe.

Die Analyse des Umsatzes nach Umsatzträgern ist für Land- und Dorfbäckerei auch ohne Buchhaltungsergebnisse möglich. Für beide Betriebsformen stellt das Brot den wertmäßig höchsten Anteil am Gesamtumsatz dar, in weitem Abstande folgt dann erst das Brötchengebäck. Kuchenbäckerei gehört teilweise überhaupt nicht zu dem Arbeitsbereich der auf dem Dorfe gelegenen Betriebe. Wo der Dorfbäcker Kuchen bäckt, geschieht es nur Sonnabends, und dann nur in ganz geringem Ausmaße (zwei bis drei Kuchen). Kuchenbäckerei ist auf dem Lande auch heute noch fast ausschließlich der Hausbäckerei vorbehalten. Es könnte in diesem Zusammenhange die Frage aufgeworfen werden, ob vielleicht durch allmähliche Zurückdrängung der Hausbäckerei auf dem Lande dem Bäckerhandwerk eine neue Ausdehnungsmöglichkeit geschaffen werden könnte. In der Stadt ist ja schließlich auch vor noch gar nicht zu langer Zeit der Kuchenbedarf durch Hausbäckerei gedeckt worden, während heute, mit Ausnahme der Hausbäckerei zu Ostern, Pfingsten und Weihnachten, der Kuchen in überwiegendem Maße beim Bäcker gekauft wird. Zwischen der Hausbäckerei in der Stadt und auf dem Lande besteht allerdings der schwerwiegende Unterschied, daß die Landbevölkerung die zum Kuchenbacken nötigen Rohstoffe zum großen Teil aus eigner Erzeugung hat, wie z. B. Mehl, Butter, Eier, Obst, Milch, während sie die Stadt-

[42]) Das Brötchengebäck kommt in Mitteldeutschland in zwei Formen vor. Die eine, eben das Brötchen, entspricht der Berliner Schrippe, wird aber mit einem Zusatz von Milch bereitet. Die andere, die sog. „Semmel", unterscheidet sich vom Brötchen nur dadurch, daß an Stelle der Milch Wasser zur Teigbereitung verwandt wird. Der Preisunterschied zwischen den beiden Gebäckarten ist ganz geringfügig. Das Kilogramm Brötchengebäck kostet 0,75 RM., das Kilogramm Semmelgebäck 0,744 RM. Ein Qualitätsweizenkleingebäck, wie den Berliner Knüppel, gibt es in Mitteldeutschland nicht.

bevölkerung kaufen muß. Aus diesem Grunde wird ein Dorfbäcker wohl auch, solange er überwiegend landwirtschaftlich tätige Kundschaft hat, keinen nennenswerten Kuchenabsatz haben. Etwas anderes ist es natürlich, wenn der Betrieb seinen Standort in einem sog. Industriedorf hat, wo erhebliche Teile der Einwohner Lohn- bzw. Gehaltsempfänger sind. Die Industriedörfer sind gerade in Mitteldeutschland eine häufige Erscheinung. Die Bäckereien in den Geiseldörfern[43]) beispielsweise hatten während der Jahre des Aufstiegs nach der Inflation einen beträchtlichen Kuchenabsatz, der in den Jahren des Niederganges allerdings zum großen Teil wieder verlorengegangen ist. Sollte das Bestreben der jetzigen Regierung, „Auflockerung" der Städte durch Verpflanzung von Industrien aus der Stadt auf das flache Land, nennenswerten Erfolg haben, dann würden sich für die in Frage kommenden Dorfbäckereibetriebe zweifelsohne neue Entwicklungsmöglichkeiten bieten, denen allerdings auf der andern Seite eine Verengung des Lebensraumes der Stadtbäckereien durch die Entvölkerung der Städte entgegenstehen würde.

b) Analyse der Kosten.

Es soll an dieser Stelle nichts Allgemeingültiges über die Bedeutung der Kostengestaltung für den Erfolg des Betriebes gesagt werden, da ein solches Beginnen bei dem hohen Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung dieses Problems nur auf eine „Wiederholung" hinauslaufen würde. Wir begnügen uns damit, darauf hinzuweisen, daß eine wirtschaftliche Kostengestaltung für den Bäckereibetrieb auch noch deshalb von allergrößter Wichtigkeit ist, weil der Bäcker ein Produkt herstellt, dessen Preis zum überwiegenden Teil (Brot- und Brötchenbackware) von vornherein festliegt, so daß nicht die Möglichkeit besteht, etwaige höhere Selbstkosten durch besonders sorgfältige Arbeit oder geschmackvolle bzw. künstlerische Formgestaltung von der Kundschaft wieder hereinzuholen.

I. Gesamtkostenaufbau.

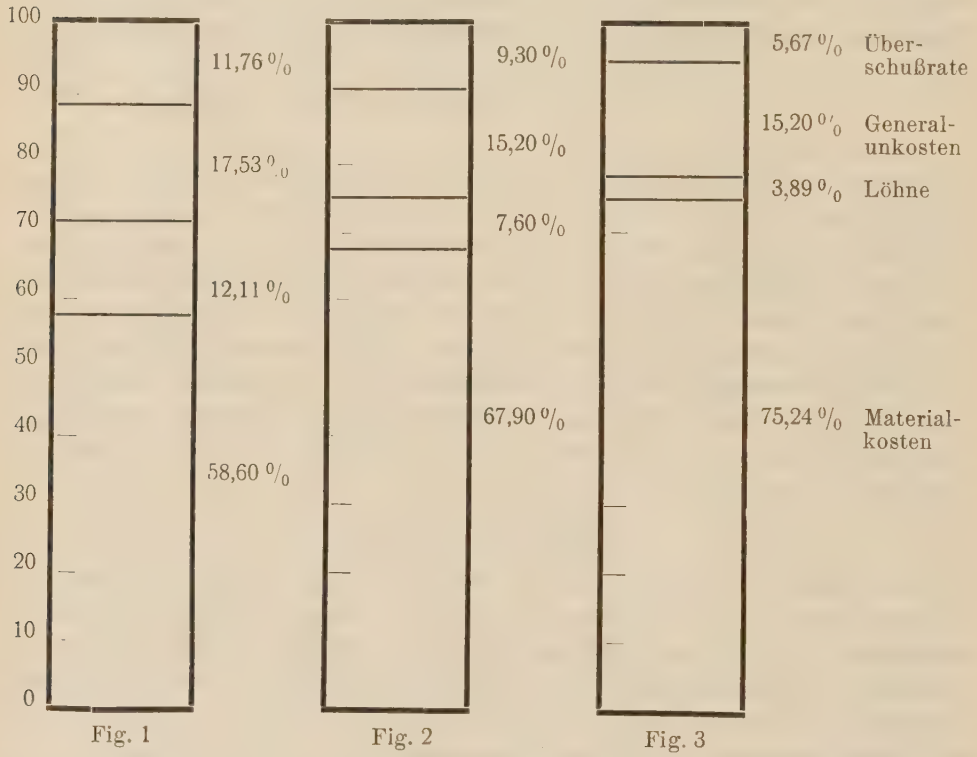
Die drei Hauptkostenarten des Bäckereibetriebes sind Materialkosten, Arbeitskosten und Generalkosten. Materialkosten und Arbeitskosten ergeben zusammen über 70% des Umsatzerlöses. Unter den Generalkosten treten noch besonders die Mietkosten hervor. Die übrigen auf dem Generalkostenkonto gesammelten Kostenarten sind von geringerer Bedeutung. Es kommen noch in Frage: Kosten für Kohlen, Unterhaltung und Abschreibung, Steuern, soziale Beiträge, Licht und Kraft, Fernsprecher, Papier, Versicherungen und Fuhrwerk. Der Anteil dieser einzelnen Kostenarten schwankt zwischen je 1 bis 3%.

Der Kostenaufbau der in der Reichshauptstadt, in der Provinzstadt und auf dem Lande gelegenen Bäckerei weist erhebliche Unterschiede auf. Je kleiner die menschlichen Ansiedlungen werden, in denen die Betriebe ihren Standort haben, desto größer wird der Materialanteil am Umsatz. Mit dem

[43]) Geiseltal, bedeutendes Braunkohlengebiet in Mitteldeutschland.

wachsenden Materialanteil fallen die Arbeitskosten und Überschußraten. Auf die Höhe der Generalunkosten übt der verschiedene Standort keinen merklichen Einfluß aus, wohl treten aber bezüglich des Anteils der Kostenarten, die auf dem Generalunkostenkonto gesammelt sind, Schwankungen auf, die sich jedoch untereinander ausgleichen. Beispielsweise fällt der Anteil der Verpackungskosten und sozialen Beiträge der in der Provinzstadt und auf dem Lande gelegenen Betriebe im Verhältnis zu den in der Reichshauptstadt gelegenen Betrieben, dafür kommen aber bei der ländlichen Bäckerei die Kosten für Fuhrwerk neu zu den Generalunkosten hinzu. Abb. 9 zeigt den durchschnittlichen Kostenaufbau des in der Reichshauptstadt, in der Provinzstadt und auf dem Lande gelegenen handwerklichen Bäckereibetriebes graphisch dargestellt.

Abb. 9



Unterschiede im Kostenaufbau des handwerklichen Bäckereibetriebes.

Figur 1. Kostenaufbau des in der Reichshauptstadt gelegenen Bäckereibetriebes. (Durchschnitt aus 23 Betrieben.)

Figur 2. Kostenaufbau des provinzstädtischen Bäckereibetriebes. (Durchschnitt aus 26 Betrieben.)

Figur 3. Kostenaufbau des ländlichen Bäckereibetriebes. (Durchschnitt aus 11 Betrieben.)

II. Einzelverhältnisse im Kostenaufbau.

Der im vorigen Abschnitt dargestellte Kostenaufbau des handwerklichen Bäckereibetriebes war für jeden der drei verschiedenen Standorte ein Durchschnittsergebnis. In Wirklichkeit liegen die Verhältnisse nun nicht etwa so, daß der Kostenaufbau der einzelnen Betriebe weitgehend mit diesen Durchschnitten übereinstimmt, sondern wir haben im Gegenteil bei den einzelnen Betrieben, deren Kostenaufbau wir zur Errechnung der obigen Durchschnittsziffern verwandten, sehr erhebliche Unterschiede hinsichtlich des Anteils der verschiedenen Kostenarten an der Gesamtkostenstruktur festgestellt. Wir sahen uns deshalb veranlaßt, noch eine Anzahl Einzelverhältnisse im Kostenaufbau zur Darstellung zu bringen. In den Tabellen Nr. 5, 6 und 7 (siehe Anhang) ist die Kostenstruktur für eine Reihe Berliner, provinzstädtischer und ländlicher Betriebe niedergelegt.

Ehe wir aber auf die Einzelverhältnisse näher eingehen, ist noch eine Frage allgemeiner Art zu klären. Es handelt sich darum, ob bei den Bäckereien, die im eignen Haus betrieben werden, die Grundstückskosten, falls sich das Haus als Kostenstelle darstellt, dem Unkostenkonto belastet werden dürfen. Für die Reichshauptstadt ist diese Frage zwar ohne Bedeutung, denn die gepachtete Bäckerei stellt für Berlin den Normalfall[44]) dar, während in der Provinzstadt und auf dem Lande der Bäckereibetrieb im eigenen Hause eine häufige Erscheinung ist. Von den untersuchten Provinzbetrieben hatte ungefähr die Hälfte ihren Standort im eigenen Hause.

Unseres Erachtens ist eine Belastung des Unkostenkontos mit den Grundstückskosten auf keinen Fall die Vermischung privater Vermögensvorgänge mit denen des Gewerbebetriebes, denn der Hausbesitz würde zweifelsohne einen Überschuß bringen, wenn Backstube und Laden verpachtet würden. Die Grundstückskosten sind also genau so Standortskosten für den Betrieb wie die Mietkosten. Wir haben aus diesem Grunde auch in unseren Untersuchungen die Grundstückskosten dem Unkostenkonto des Betriebes belastet, sofern sich das Grundstück als Kostenstelle darstellte. Es versteht sich, daß etwaige Verluste aus zweiten oder dritten Grundstücken, die also mit dem eigentlichen Bäckereibetrieb nichts zu tun haben, eliminiert worden sind.

x) Der Kostenaufbau der Berliner Betriebe[45]).

Der Anteil der Materialkosten, der wichtigsten Kostenart, schwankt bei einem Durchschnitt von 58,6% zwischen 50% und 65%. Diese Verschiedenheit der Rohstoffkosten ist durch die Uneinheitlichkeit der Umsatzgliederung der einzelnen Betriebe bedingt. Die einzelnen Umsatzträger haben nämlich recht beträchtlich voneinander abweichende Materialkosten. Nach dem Kal-

[44]) Nach den Ermittlungen des Zweckverbandes der Bäckermeister Groß-Berlins (Druckbogen, I. Hälfte, 1934) waren von 3551 untersuchten Betrieben 3104 Betriebe im Mietverhältnis und 447 Betriebe im eigenen Hause, so daß somit 14,4% der Betriebsführer Hauseigentümer und 85,6% Mieter sind.

[45]) Siehe Anhang Tab. 5.

kulationsschema des Zentralverbandes Deutscher Bäcker-Innungen „Germania“ für Groß-Berlin beträgt der Rohstoffanteil an Brot 61%, während er am Weizenkleingebäck (Schrippen) nur 44,3% ausmacht. Die von uns analysierten reinen Brotbäckereien[46]) kommen mit ihrem 62prozentigen Rohstoffanteil dem Satz des Kalkulationsschemas recht nahe.

Der Anteil der zweitwichtigsten Kostenart wird durch die Mithilfe der Familienangehörigen und durch die Betriebsgröße bestimmt. Die in verschiedenen Fällen niederen oder überhaupt nicht vorhandenen Arbeitskosten erklären sich durch die entschädigungslose Tätigkeit von Familienangehörigen im Betrieb.

In der dritten Rubrik sind alle Kosten, die Maschinen, Geräte, Werkzeuge und Ladeneinrichtungen betreffen, gesammelt. Die verschiedenen Größen der Unterhaltungskosten bei den einzelnen Betrieben sind im wesentlichen auf die uneinheitlichen Abschreibungssätze — je nachdem, ob die Anschaffung der Maschinen und Geräte vor längerer oder kürzerer Zeit erfolgte — zurückzuführen.

Die Steuern setzen sich aus der Umsatzsteuer und der Gewerbesteuer zusammen. Da die Gewerbesteuer ähnlich der Einkommensteuer auf dem Gewinn fußt, also nicht proportional der Betriebsgröße veranlagt wird, müssen sich zwischen dem Steueranteil der einzelnen Betriebe am Umsatz Unterschiede ergeben. Hinsichtlich der Steuern ist lediglich noch festzustellen, daß sich die Belastung des Bäckerhandwerks bei einem Durchschnittssatz von 1,82% (Durchschnitt aus 23 Betrieben) des Umsatzerlöses durchaus in den Grenzen des „Tragbaren“ hält.

Die relativ hohen Brennstoffanteile der reinen Brotbäckereien[47]) erklären sich daraus, daß zum Brotbacken ein viel mehr erhitzter Ofen als zum Backen der Brötchen nötig ist. Gewisse Unterschiede der Brennstoffkosten pro Umsatzeinheit lassen sich auch auf das Alter und das System des Backofens zurückführen.

Die Miete ist die einzige Kostenart im Bäckerhandwerk, die, ganz einwandfrei nachweisbar, bei zunehmendem Umsatz abnimmt. Bei der Umsatzhöhe von ca. 40 000 RM. liegt die Grenzscheide. Für Betriebe, die einen höheren Umsatz erzielen, schwanken die Mietkosten zwischen 2,81%[48]) und 6,15%[49]), je höher der Umsatz wird, desto niedriger wird die Miete pro Umsatzeinheit. Die Betriebe, deren Umsatz unter 40 000 RM. liegt, haben eine prozentuale Miete von 6,05%[50]) bis 13,3%[51]) aufzubringen, und zwar wächst der Mietanteil mit kleiner werdendem Umsatz. Die Degressionsschwelle für Mietkosten bei der Umsatzhöhe von 40 000 RM. beruht nicht ausschließlich auf natürlicher betriebswirtschaftlicher Überlegenheit des größeren Betriebes,

[46]) Siehe Anhang Tab. 5, Betrieb Nr. 18, 19.
[47]) Siehe Anhang Tab. 5, Betrieb Nr. 18, 19.
[48]) Siehe Anhang Tab. 5, Betrieb Nr. 11.
[49]) Siehe Anhang Tab. 5, Betrieb Nr. 7.
[50]) Siehe Anhang Tab. 5, Betrieb Nr. 3.
[51]) Siehe Anhang Tab. 5, Betrieb Nr. 4.

sondern ist zum Teil durch die unvorhergesehene Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse erst künstlich geschaffen worden. In den Jahren nach der Inflation, 1925 bis 1928, verdienten die Bäckereibetriebe verhältnismäßig gut[52]). Da in diesen Zeiten des Aufstieges naturgemäß viele Gesellen sich selbständig machen wollten und „kleine Bäckereien" zu pachten suchten, sicherte sich eine große Zahl von Meistern durch Abschluß langfristiger, meist zehn Jahre laufender Mietverträge. Der Pachtzins war natürlich den damals günstigen Rentabilitätsverhältnissen im Bäckerhandwerk angepaßt, die Möglichkeit eines wirtschaftlichen Rückschlages wurde nicht in Erwägung gezogen. In den Jahren des Abstieges und der Depression mit dem beträchtlichen Rückgang des Umsatzes und der Überschußrate wirkten die fixen Mietsätze in hohem Maße kostensteigernd[53]).

Sehr hoch stellen sich die sozialen Beiträge, die das Bäckerhandwerk pro 100 RM. Umsatz aufzubringen hat. Der Bäckereibetrieb bringt auf 100 RM. Lohnkosten — produktive + unproduktive — 16,31 RM. soziale Abgaben auf. (Durchschnitt aus 23 Betrieben.) Durch dieses Verhältnis wird die außerordentliche Belastung der handwerklichen Produktion durch soziale Abgaben deutlich.

Die Kostenarten „Licht und Kraft" und „Fernsprecher" bieten nichts Besonderes. Beider Anteil am Umsatz ist gering. Bemerkenswert ist lediglich, daß im Berliner Bäckereibetrieb der Fernsprecher allgemein Eingang gefunden hat, nur die ganz kleinen Betriebe verzichten noch auf seinen Gebrauch.

Schon in den vom Enquete-Ausschuß veröffentlichten Vernehmungsergebnissen[54]) wird von den Bäckermeistern über die hohen Verpackungskosten geklagt, die im Gegensatz zur Vorkriegszeit in der Nachkriegszeit durch die höheren Ansprüche der Kundschaft und durch gesetzliche Vorschriften — Verbot der Verwendung von Zeitungspapier zum Einschlagen von Backwaren — entstehen. Die von uns untersuchten Betriebe wenden im Durchschnitt 1,04% des Umsatzerlöses für Einschlagepapier auf. Das teils recht erhebliche Abweichen der einzelnen Betriebe von dieser Durchschnittsziffer beruht darauf, daß die drei Hauptumsatzträger (Brötchenbackware, Kuchen und Brot) verschiedene Verpackungskosten verursachen und der verschiedene Anteil dieser Umsatzträger am Gesamtumsatz der einzelnen Betriebe zwangsläufig zu der verschiedenen Höhe der Papierkosten führen muß.

Ausgaben für Reklame sind, wie unsere Kostenübersicht zeigt, im handwerklichen Bäckereibetrieb nicht üblich. Die geringen Reklamekosten, die

---

[52]) Siehe unten: „Die Kosten im Konjunkturablauf" unter C. 2. b.

[53]) Eine Kündigung der langjährigen Mietverträge wäre allerdings nach der 4. Notverordnung vom 8. Dezember 1931 möglich gewesen. Im zweiten Teil, Kap. III, § 3 dieses Gesetzes wurde bestimmt, daß zum 31. März 1932 Pachtverträge über gewerbliche Räume, die vor dem 15. März 1931 geschlossen worden waren, ohne Rücksicht auf die Laufzeit der Verträge gekündigt werden konnten. Daß von dieser Möglichkeit der Lösung langjähriger Mietverträge kein Gebrauch gemacht worden ist, ist möglicherweise auf eine falsche Einschätzung der wirtschaftlichen Zukunft zurückzuführen, vielleicht aber auch auf Unkenntnis des Gesetzes.

[54]) A. a. O., S. 42, 44.

aufgewandt werden, sind durch Leuchttransparente und Zeitungsanzeigen entstanden.

Auf dem Konto „Sonstige Ausgaben" sind alle übrigen Ausgaben des Generalunkostenkontos zusammengefaßt, die nicht auf den durchgesprochenen Konten gesammelt worden sind. Es kommen da beispielsweise in Frage Versicherungs-, Innungs-, Handwerkskammerbeiträge, die Kosten der Erledigung der Buchführung, Portokosten, Taschengeld für den Meister zur Innungsversammlung usw. All diese Ausgaben betragen im Durchschnitt nur 1,30% des Umsatzerlöses. Unter den „Sonstigen Ausgaben" befinden sich auch die Verluste, die die Betriebe durch den Ausfall „Fauler Debitoren" haben. Unter den von uns untersuchten 23 Berliner Betrieben konnten wir überhaupt nur fünf Betriebe feststellen, die Verluste aus dubios gewordenen Forderungen erlitten hatten; diese Verluste beliefen sich im einzelnen auf 0,5, 0,1, 0,2, 0,4, 0,2% vom Umsatzerlös. Die Verluste, die das Bäckerhandwerk durch Stundung des Kaufpreises an die Kundschaft erleidet, müssen durch ihre niedere Höhe um so mehr überraschen, als die vorliegenden Ergebnisse aus dem Jahr 1932, dem Jahr der größten wirtschaftlichen Notlage, stammen. Als einige Jahre nach der Inflation das Austragen der Brötchen von einzelnen Betrieben wieder aufgenommen wurde, wurde in den Innungsversammlungen eingehend über das „Für und Wider" des Frühstücktragens gesprochen. Es war nicht selten die Ansicht vertreten, daß das Brötchenaustragen im Endergebnis eine Verlustquelle darstelle, weil das Mehr am Umsatz durch Trägerkosten und Verluste aus der mit dem Austragen verbundenen Kreditgewährung überkompensiert würde. Schließlich fand sich das Bäckerhandwerk mit dem Frühstücktragen als „notwendigem Übel" ab. Noch in den vom Enquete-Ausschuß[55]) veröffentlichten Vernehmungsergebnissen wird über die „Unsitte" des Frühstücktragens geklagt, weil diese zwangsläufig zu Verlusten aus der Kreditgewährung führt. Wir müssen auf Grund unseres Zahlenmaterials feststellen, daß die Verluste, die das Bäckerhandwerk durch Stundung des Kaufpreises erleidet, so gering sind, daß gerade die Möglichkeit der Kreditgewährung ein nicht zu verachtendes Plus im Konkurrenzkampf mit dem Großbetrieb und den Konsumvereinen darstellt.

Sehr niedrig stellen sich auch die Kosten, die die Erledigung der buchhalterischen Arbeiten durch die Buchstellen verursachen. In den meisten Fällen machen sie unter 0,5% des Umsatzes aus, Sätze von 0,2% und 0,3% des Umsatzes sind keine Seltenheit. Da die buchhalterischen Arbeiten auf die mittelbar produktive Arbeitszeit stark erhöhend wirken, ist es für den Meister, der selbst in der Backstube mit tätig sein muß, zweifelsohne das Gegebene, seine Buchhaltung von einer Buchstelle führen zu lassen, um so mehr, als die Übertragung dieser betriebswirtschaftlichen Funktion an Außenstehende nur in ganz geringem Umfange kostensteigernd wirkt. Die Erledigung der buchhalterischen Arbeiten durch eine Buchstelle hat auch noch den Vorteil, daß der Buchstellenleiter durch die Menge des ihm zur Verfügung

[55]) A. a. O., S. 42, 44.

stehenden Materials ohne weiteres Betriebsvergleiche vornehmen kann und somit den einzelnen Meistern in seinen Beratungen wichtige Fingerzeige hinsichtlich der Betriebsführung geben kann. Die zentrale Bearbeitung der Buchhaltung durch die Buchstellen darf allerdings nicht dazu führen, daß der einzelne Meister seiner Buchhaltung entfremdet wird, so daß einer der Hauptzwecke der Buchhaltung, nämlich der, ein Hilfsmittel der Betriebsführung zu sein, illusorisch gemacht wird.

Wenn wir am Schluß unserer Kostenbetrachtung einer Reihe Berliner Betriebe erhebliche Unterschiede in den erzielten Überschußraten feststellen müssen, so wissen wir, daß diese Unterschiede vor allem auf die Verschiedenheit der Materialkosten, Arbeitskosten und Mietkosten pro Umsatzeinheit zurückzuführen sind. Der unterschiedliche Anteil dieser Kostenarten ist in der Regel nicht durch schlechte Wirtschaftsführung bedingt. Bei den Arbeitskosten wird er durch die Mithilfe von Familienangehörigen verursacht, bei den Mietkosten häufig durch das Vorhandensein vertraglicher Bindungen und schließlich bei den Materialkosten durch die uneinheitliche Untergliederung des Gesamtumsatzes in die einzelnen Umsatzträger. Aufgabe einer Gewinnanalyse wird sein, zu ermitteln, an welchem Umsatzträger der Bäckereibetrieb am meisten verdient.

γ) Der Kostenaufbau der provinzstädtischen Betriebe[56]).

Während die Materialkosten der Berliner Betriebe bei einem Durchschnitt von 58,6% zwischen 50% und 65% schwankten, bewegen sie sich für den provinzstädtischen Betrieb zwischen 60 und 75% bei einem Durchschnitt von 67,9%, liegen also im letzteren Fall um ca. 10% höher. Dieser außergewöhnlich hohe Unterschied erklärt sich erstens aus der Umsatzgliederung und zweitens aus der Preisgestaltung. Wir wiesen schon oben darauf hin[57]), daß der Materialanteil pro 100 RM. Brotabsatz bedeutend höher ist als pro 100 RM. Brötchenabsatz. Da nun, wie wir im Laufe der Umsatzanalyse feststellen konnten, dem Brotabsatz in der Provinzstadt eine viel größere Bedeutung im Rahmen des Gesamtabsatzes zukommt als in der Reichshauptstadt, muß der provinzstädtische Betrieb mit höheren Materialkosten arbeiten. Als zweite Ursache für die höheren Materialkosten nannten wir die Preisgestaltung. In Berlin kostet das Kilogramm Brot 32 Pfennige, in der unseren Untersuchungen zugrunde gelegten Provinzstadt 28 Pfennige, das macht bei einem Dreipfundbrot schon eine Differenz von 6 Pfennigen. Die Preise für Weizenkleingebäck stimmen in Berlin und in der Provinz annähernd überein. Da also der Erlös pro Gewichtseinheit Brot in der Provinzstadt niedriger ist als in Berlin, die Mehlkosten aber ungefähr gleich sind, muß zwangsläufig der Rohstoffanteil des mittelstädtischen Betriebes größer sein als der des großstädtischen.

---

[56]) Siehe Anhang Tab 6.

[57]) Siehe oben S. 34.

Der höhere Materialanteil des provinzstädtischen Betriebes wird zum Teil durch Niedrighaltung der anderen Kostenarten ausgeglichen, zum anderen Teil geht er aber auch auf Kosten der Umsatzgewinnrate. Die Arbeitskosten machen im Durchschnitt nur 7,6% aus, während sie sich für den Berliner Betrieb durchschnittlich auf 12,1% beliefen. Auch die Mietkosten stellen sich etwas niedriger als für den Berliner Betrieb. Sie belaufen sich auf 5,6%, der in der Reichshauptstadt gelegene Betrieb hatte dagegen im Durchschnitt 6,9% aufzubringen. Die schon bei der Kostenanalyse des Berliner Betriebes gemachte Feststellung, daß bei dem kleinen Betrieb ein relativ höherer Anteil des Umsatzerlöses durch die Mietkosten verzehrt wird als bei dem größeren Betrieb, findet auch für den in der Provinzstadt gelegenen Betrieb ihre Bestätigung. Bei den hohen Mietkosten, die der Meister eines gepachteten Betriebes aufwenden muß, ist es erstaunlich, daß die Meister, die ihre Bäckerei im eigenen Grundstück betreiben, im Betriebsgewinn nur um wenig besser dastehen als ihre Berufsgenossen ohne eigenen Hausbesitz. Nach unseren Feststellungen erzielten 14 Betriebe mit Hausbesitz im Durchschnitt einen Gewinn von 8,85% je 100 RM. Umsatz, 14 Betriebe ohne Hausbesitz erzielten dagegen im Durchschnitt einen Gewinn von 8,37% auf je 100 RM. Umsatz. Die Ursache dieser Erscheinung ist darin begründet, daß in den von uns untersuchten Betrieben der Hausbesitz in den meisten Fällen — in 9 von 14 — sich als Kostenstelle darstellt.

Die Kosten für Unterhaltung, Steuern, Kohlen, Licht und Kraft stimmen im großen ganzen mit denen der Berliner Betriebe überein. Niedriger sind die Kosten für Einschlagpapier, höher dagegen wieder die Fernsprechkosten mit durchschnittlich 0,51% des Umsatzerlöses. In der Provinzstadt bedienen sich allerdings auch nur die größeren Handwerksbetriebe des Fernsprechers, während die kleineren, das heißt solche, deren Umsatz unter 20 000 RM. liegt, und das ist die Mehrzahl, auch heute noch auf den Fernsprecher verzichten.

Ein Blick auf die Überschußrate gibt uns schließlich das zusammenfassende Ergebnis der Kostenanalyse des provinzstädtischen Betriebes. Die Überschußraten zeigen uns, daß die durch die höheren Materialkosten ungünstigere Ausgangsstellung der in der Provinzstadt gelegenen Betriebe nur von einem Teil der Betriebe durch Senkung der übrigen Kostenarten wettgemacht werden konnte. Wo die Senkung der Kosten, vor allem die der Lohnkosten, nicht durchgeführt worden ist, wurden nur unzureichende Betriebsgewinne erzielt.

z) Der Kostenaufbau der ländlichen Betriebe[58]).

Der hohe Rohstoffanteil der Landbrotbäckereien[59]) und Dorfbäckereien[60]) ist durch die Rabattgewährung an Wiederverkäufer und durch die Preisgestaltung bedingt. In den Fällen allerdings, wo der Rohstoffanteil die 80%-

[58]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 1—11.
[59]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 1—5.
[60]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 6—11.

Grenze erreicht, kann nicht mehr von natürlichen Strukturunterschieden in der Kostengestaltung zwischen Land- und Stadtbetrieb gesprochen werden, sondern es liegen völlig anormale Verhältnisse vor. In zwei Fällen[61]) konnten wir als Ursache für übermäßigen Materialanteil besonders hohe Rabattgewährung an Wiederverkäufer zum Zwecke der Umsatzsteigerung feststellen. In einem andern Fall[62]) wurde ein 81% betragender Rohstoffanteil durch größere Brotlieferungen an ein Rittergut zu einem Preise, der wenig mehr als den Materialanteil ausmachte, bedingt. Der Betrieb war zum Abschluß dieses äußerst ungünstigen Vertrages gezwungen, weil ohne die regelmäßige Belieferung des Rittergutes eine Weiterführung des Bäckereibetriebes aus rein technischen Gründen nicht möglich gewesen wäre, denn wenn in einem Backgang die Kapazität des Ofens nur zu einem gewissen Prozentsatz ausgenutzt wird, leidet die Qualität der Backware ganz erheblich.

Hinsichtlich des hohen Materialanteils der ländlichen Bäckereien ist noch anzuführen, daß die Backwaren nicht ausschließlich gegen Geld abgesetzt werden, sondern daß sich auf dem Lande bis zur Gegenwart ein gewisser Naturalaustausch gehalten hat. Das Tauschgeschäft geht derart vor sich, daß der betreffende Konsument durch Ablieferung von Mehl die Anwartschaft auf eine Anzahl Brote erwirbt. Bei diesem Tausch schneidet der Bäcker meistens sehr schlecht ab. In einem mitteldeutschen Landbezirk konnten wir feststellen, daß für 100 kg Mehl 100 bis 120 kg Brot geliefert wurden. Wenn man bedenkt, daß aus einem Doppelzentner Mehl 130 kg Brot[63]) gebacken werden, kann man ermessen, in welcher Zwangslage sich die betreffenden Meister befunden haben müssen, als sie sich bereit erklärten, für 100 kg Mehl 120 kg Brot zu liefern. Noch ungünstiger wird die Lage des Bäckermeisters, wenn statt Mehl Korn als Gegenwert für Brot gegeben wird. Wir ermittelten als Tauschverhältnis 100 kg Korn für 78 kg Brot. Dieses Verhältnis ist ein Durchschnittsverhältnis, die Grenzfälle waren 100 kg Korn für 72 kg bzw. 84 kg Brot. Im Laufe der Gesetzgebung zur Ordnung des Getreidemarktes im vergangenen Jahre sind derartige Tauschgeschäfte, wie wir sie eben geschildert haben, gesetzlich verboten worden. Das Verbot hat sich aber praktisch nicht ausgewirkt, die Geldknappheit der Landbevölkerung zwingt die Landbäcker, weiter auf dem Tauschwege Brot gegen Mehl und Korn zu liefern.

Die Arbeitskosten zeigen, daß der ländliche Bäckereibetrieb im überwiegenden Maße lediglich auf die Mithilfe eines Lehrlings oder eines Dienstmädchens angewiesen ist. Die Ursache der niederen Brennstoffanteilsziffer einiger Betriebe unserer Kostentabelle[64]) ist darin zu sehen, daß die Betriebe mit einem Bankhaus arbeiten, das größere Anteile an einer Braunkohlengrube besitzt, die in unmittelbarer Nähe des Standortes der fraglichen Betriebe liegt.

---

[61]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 3, 4.
[62]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 11.
[63]) Dieses Ausbeuteverhältnis gilt bei Anwendung von natürlichem Sauerteig, bei Zuhilfenahme von Backhilfsmitteln erhöht sich die Ausbeute.
[64]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 2, 8.

Die niedere Brennstoffanteilsziffer ist demnach durch günstigen Einkauf bedingt. Die kaum ins Gewicht fallenden Kosten für Einschlagpapier sind ohne weiteres verständlich.

Wenn wir nun die Überschußraten der ländlichen Bäckereien überprüfen, finden wir zum Teil recht wenig befriedigende Betriebsergebnisse. Teilweise[65]) haben sogar die Landbrotbäckereien mit Verlust gearbeitet. Es zeigt sich aus dem Gesamtkostenaufbau der Landbrotbäckereien, daß ein Betrieb, dessen Abnehmer so weit oder so verstreut wohnen, daß zu ihrer Belieferung ein Kraftwagen nötig ist, sich nicht rentieren kann. Wir müssen nämlich berücksichtigen, daß in Wirklichkeit die Betriebserfolge der fraglichen Betriebe[66]) noch viel ungünstiger ausfallen, als aus der bloßen Verlustrate zu ersehen ist, weil die geringen Arbeitskosten den Schluß zulassen, daß ein erwachsener Sohn im Betrieb als Geselle und Chauffeur ohne Entgelt tätig ist. Die Landbrotbäckereien, die sich zur Belieferung ihrer Kundschaft infolge der kürzeren Entfernung des Pferdewagens bedienen können, sind dagegen zweifelsohne lebensfähig. Das Pferdegespann wirkt sich auch auf andere Kostenarten kostenmindernd aus, indem es beispielsweise zum Kohlen- und Aschetransport verwendet werden kann, während dies bei einem Bäckereilieferwagen nicht möglich ist.

Wir würden den wirklichen Verhältnissen nicht gerecht, wenn wir nach der Betrachtung der einzelnen Kostenarten des ländlichen Bäckereibetriebes nicht darauf hinwiesen, daß diese Kosten zum Teil auch helfen, Erfolge herbeizuführen, die nicht im ausgewiesenen Gewinn zum Ausdruck kommen. In den Materialkosten sind beispielsweise nicht unerhebliche Beträge enthalten, die als Kehrmehl und altbackene Ware zur Fütterung der Schweine verwendet werden. Die bezahlten Arbeitskräfte, soweit welche vorhanden sind, besorgen neben ihrer Tätigkeit in Backstube und Laden auch noch die Wartung des Viehes und erledigen Feldarbeiten. Auch die Grundstückskosten belasten den Betrieb übermäßig. Während bei den städtischen Meistern, die zugleich Hauseigentümer waren, eine Belastung des Betriebes mit dem Saldo des Grundstückskontos in gewissem Maße dadurch gerechtfertigt war, daß es sich um Miethäuser handelte und demnach auf dem Grundstückskonto außer den Belastungen auch sämtliche Einnahmen verbucht wurden, liegen bei ländlichen Grundstücken die Verhältnisse anders, weil zu den ländlichen Grundstücken fast ausnahmslos Garten- und Ackerland gehören und die Erträgnisse aus diesem Land nicht über das Grundstückskonto gehen, so daß auf der Habenseite des Grundstückskontos lediglich der Mietwert der eigenen Wohnung erscheint.

Wenn wir uns an Hand der Umsatzgewinnraten und der absoluten Umsatzziffern die absoluten Gewinne vergegenwärtigen, müssen wir einsehen, daß zusätzliche Einnahmen aus Landwirtschaft oder einem anderen Nebengewerbe für den ländlichen Bäckermeister existenznotwendig sind, da in

[65]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 3, 4.
[66]) Siehe Anhang Tab. 7, Betrieb Nr. 3, 4.

vielen Fällen die Einnahmen aus dem Bäckereibetrieb nicht ausreichen, um eine Familie zu ernähren.

c) Analyse des Gewinnes.

Die Analyse der Kosten ist in gewissem Sinne zugleich eine Analyse des Gewinnes, nämlich insoweit, als unter der Gewinnanalyse lediglich die Feststellung des absoluten und des prozentualen Gewinnes, der Umsatzgewinnrate, verstanden werden soll. Wir möchten die Gewinnanalyse aber dahingehend verstanden haben, daß ihre Durchführung die Feststellung zum Ziele haben soll, welchen Prozentsatz der Bäckereibetrieb an den einzelnen Umsatzträgern verdient. Mit Hilfe der Unterlagen, die aus den handwerklichen Buchhaltungsergebnissen zu entnehmen sind, läßt sich jedoch eine Selbstkostenrechnung für die einzelnen Hauptumsatzträgergruppen nicht durchführen. Wir sind daher gezwungen, unter Benutzung der an Hand der Kostenanalyse gesammelten Erfahrungen, theoretisch den Ablauf eines Betriebes zu konstruieren, der nur einen Umsatzträger produziert, sagen wir Brot, dann den eines anderen, der nur Brötchen erzeugt, um so auf die verschiedenen Gewinnspannen der einzelnen Umsatzträger zu kommen; wir müssen also mit andern Worten eine theoretische Kalkulation durchführen.

Da wir uns bei der Durchführung der Kostenanalyse ausschließlich der Prozentmethode bedienten und somit auch nur die Überschußraten ermittelt haben, gehen wir am Schluß dieses Abschnittes noch kurz auf die absoluten Erträge ein, um klarzustellen, welche Überschüsse pro Betrieb vom Bäckerhandwerk unter den gegenwärtigen Verhältnissen erzielt werden.

I. Der Gewinn aus der Brotbäckerei.

Wir bestimmen in folgender Rechnung zuerst die Gewinnspanne am Roggenbrot für die Stadt Berlin[67]). Wir berechnen die Selbstkosten auf das Kilogramm Brot, indem wir die Kosten berechnen auf den Doppelzentner Brotmehl, dividiert durch die Backausbeute[68]) (Divisionskalkulation). Zugrunde gelegt ist der Berechnung ein Betrieb, der mit zwei Gesellen, einem Lehrling und einer Verkäuferin arbeitet. Der Meister beschränkt sich auf die Leitung des Betriebes, er arbeitet nicht mit in der Backstube. Das Brot besteht aus 97% Roggenmehl und 3% Weizenmehl.

			Je dz Brotmehl RM.	Je kg Brot Pfg.	Je kg Brot Pfg.
A. Brotmehl:					
97 kg Roggenmehl	(100 kg = 24,50 RM.)	23,76			
3 kg Weizenmehl	(100 kg = 34,25 RM.)	1,02	24,78	19,06	
B. Übrige Materialkosten:					
1,25 kg Salz	(100 kg = 20,50 RM.)	0,27			
125 g Hefe	(1 kg = 0,80 RM.)	0,10			
0,5 kg Streumehl	(100 kg = 26,— RM.)	0,13	0,50	0,38	19,44
	Übertrag:			19,44	19,44

[67]) Die Rechnung wurde mit Hilfe des Kalkulationsschemas für die Brotpreisberechnung des Zentralverbandes Deutscher Bäckerinnungen „Germania“ durchgeführt.
[68]) Für Roggenbrot 1 dz = 130 kg Roggenbrot.

		Je dz Brotmehl RM.	Je kg Brot Pfg.	Je kg Brot Pfg.
Übertrag:			19,44	19,44
C. Arbeitskosten:				
Lohn: 1 Ofengeselle	45,—			
1 Durchschnittsgeselle	42,—			
1 Lehrling	16,20			
wöchentlich:	103,20			
Wöchentliche Arbeitsleistung bei 48 Stunden (dazu 1 Std. Sonntagsarbeit) = 20 dz				
Lohnkosten je dz	104,80	5,24	4.03	
Urlaub, durchschnittlich 10 Tage und Verpflichtungen aus § 616 BGB., durchschnittlich 8 Tage, jährlich je 18 Tage = 314,40 RM.		0,30	0,23	
Soziale Beiträge:				
Invalidenversicherung, wöchentlich	3,15			
Krankenkasse	2,49			
N. J. B. (Klasse 3)	0,44			
Arbeitslosenversicherung	3,60			
wöchentlich:	9,68	0,48	0,37	
Gehalt:				
1 Verkäuferin, Durchschnittsgehalt monatl. 120,—, wöchentlich 28,—, bei einer Arbeitsleistung von 12 dz		2,33	1,79	
Urlaub u. Verpflichtung aus § 63 HGB. jährlich 9 Tage 42,— RM. .		0,07	0,05	
Soziale Beiträge:				
Angestelltenversicherung	0,93			
Krankenkasse	0,77			
N. F. B. (Klasse 3)	0,15			
Arbeitslosenversicherung	1,03	0,24	0,18	6,65
D. Unkosten:				
Licht und Kraft:				
Licht, wöchentlich 18 KW je 0,20 .	3,60			
Kraft, „ 12 „ je 0,20 .	2,40			
Grundgebühr, wöchentl. im Durchschnitt 0,86	1,86	0,39	0,30	
Kohlen:				
je dz Brotmehl 55 kg (50 kg = 1,31 RM.)		1,44	1,11	
Steuern:				
Gewerbesteuern je dz Brotmehl . .	0,10			
Umsatzsteuer	0,42	0,52	0,40	
Verzinsung des Anlagekapitals:				
Verzinsung des Anlagekapitals 4000,— zu 5%	200,—			
Verzinsung des Inventars 2000,— zu 5%	100,—			
Abschreibung des Inventars zu 10%	200,—			
jährlich	500,—	0,48	0,37	
Übertrag:			28,27	26,09

		Je dz Brotmehl RM.	Je kg Brot Pfg.	Je kg Brot Pfg.
Übertrag:			28,27	26,09
Verzinsung des Betriebskapitals:				
Wert für 20 Sack Brotmehl	495,60			
„ „ 50 kg Salz	10,25			
„ „ 2,5 kg Hefe	2,—			
„ „ 10 kg Streumehl	2,60			
„ „ 11 dz Kohlen	28,82			
„ „ 30 kg Papier	18,—			
Summe:	557,27			
Verzinsung zu 5%:		0,02	0.02	
Miete jährlich: 2400,— RM.		2,31	1,77	
Kleine Unkosten:				
Jährliche Kosten für:				
Instandhaltung und Reparatur . .	300,—			
Reinigung	240,—			
Post und Fernsprecher	120,—			
Geschäftsbücher	25,—			
Zeitschriften	30,—			
Schaufensterdekorationen	150,—			
Feuer-, Glas-, Haftpflichtvers. . . .	100,—			
Fahrgelder	75,—			
	1040,—	1,—		
Papier		0,90		
Organisationsbeiträge		0,07	1,50	5,47
Selbstkosten:			31,56	31,56

Bei einem Preise von 32 Pfennigen pro kg Brot würde sich der Gewinn auf einen halben Pfennig pro kg Brot belaufen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß in der Praxis in der Betriebsgröße, die wir vorstehender Ermittlung zugrunde gelegt haben, fast ausnahmslos der Meister in der Backstube mitarbeitet, die Mitarbeit des Meisters wirkt sich durch eine Verringerung der Selbstkosten um ca. 2 Pfg. je kg Brot aus.

II. Der Gewinn aus der Brötchenbäckerei.

Der folgenden Berechnung der Gewinnspanne am Brötchengebäck ist genau wie der Berechnung der Gewinnspanne am Brot ein Betrieb zugrunde gelegt, der mit zwei Gesellen, einem Lehrling und einer Verkäuferin arbeitet. Die Tätigkeit des Meisters beschränkt sich auf die kaufmännische Leitung. Die Backausbeute beträgt 118.

		Je dz Mehl RM.	Je kg Schrippen Pfg.	Je kg Schrippen Pfg.
A. Schrippenmehl:				
90 kg Weizenmehl einschl. 10% Auszugsmehl	34,67			
Abzgl. 4% Kartoffelstärkemischmehl .	1,27			
	33,40	33,40	28,30	
B. Übrige Materialkosten:				
1,25 kg Salz (100 kg = 20,50)	0,27			
1,— kg Backhilfsmittel (100 kg = 160,—)	1,60			
2,50 kg Hefe (100 kg = 80,—)	2,—			
0,50 kg Streumehl (100 kg = 26,—) . .	0,13			
4,— kg Kartoffelstärkemischmehl (100 kg = 31,—)	1,27	5,27	4,46	32,76
Übertrag:			32,76	32,76

		Je dz Mehl RM.	Je kg Schrippen Pfg.	Je kg Schrippen Pfg.
Übertrag:			32,76	32,76
C. Arbeitskosten:				
Lohn:				
1 Ofengeselle	45,—			
1 Durchschnittsgeselle	42,—			
1 Lehrling	16,20			
wöchentlich:	103,20			
Wöchentliche Arbeitsleistung bei 48 Std. (dazu 1 Std. Sonntagsarbeit) = 9 dz	104,80			
Lohnkosten je dz		11,64	9,86	
Urlaub u. Verpflichtungen aus § 616 BGB., jährl. 18 Tg. = 314,40 RM.		0,65	0,55	
Soziale Beiträge:				
Invalidenversicherung, wöchentlich	3,15			
Krankenkasse	2,49			
N. J. B. (Klasse 3)	0,44			
Arbeitslosenversicherung	3,60			
wöchentlich:	9,68	1,07	0,90	
Gehalt:				
1 Verkäuferin, Durchschnittsgehalt monatl. 120,—, wöchentl. 28,— RM., bei einer Arbeitsleistung von 6 dz		4,66	4,26	
Urlaub und Verpflichtungen aus § 63 BGB., jährl. 9 Tg. = 42,— RM.		0,13	0,11	
Soziale Beiträge:				
Angestelltenversicherung	0,93			
Krankenkasse	0,75			
N. J. B. (Klasse 3)	0,15			
Arbeitslosenversicherung	1,03			
	2,86	0,47	0,39	16,07
D. Unkosten:				
Licht und Kraft:				
Licht, wöchentl. 30 KW je 0,20 . .	6,—			
Kraft, wöchentl. 9 KW je 0,20 . .	1,80			
Grundgebühr, wöchentl.	1,86	1,07	0,90	
Kohlen:				
je dz Schrippenmehl 55 kg (50 kg 1,31)		1,44	1,22	
Steuern:				
Gewerbesteuer je dz Schrippenmehl	0,20			
Lohnsummensteuer je dz Schrippenmehl	0,07			
Umsatzsteuer je dz Schrippenmehl	0,80	1,07	0,91	
Verzinsung des Anlagekapitals:				
Verzinsung des Anlagekapitals 4000,— zu 5%	200,—			
Verzinsung des Inventars 2000,— zu 5%	100,—			
Abschreibung des Inventars 10% .	200,—	1,06	0,89	
Übertrag:			52,75	48,83

		Je dz Mehl RM.	Je kg Schrippen Pfg.	Je kg Schrippen Pfg.
Übertrag:			52,75	48,83
Verzinsung des Betriebskapitals:				
Wert für 10 Sack Schrippenmehl .	346,70			
„ „ 50 kg Salz	10,25			
„ „ 5 kg Hefe	4,—			
„ „ 5 kg Streumehl	1,30			
„ „ 10 kg Backhilfsmittel . .	16,—			
„ „ 550 kg Kohlen	14,41			
„ „ 20 kg Tüten	16,—			
Summe:	408,66			
Verzinsung zu 5%		0,04	0,03	
Miete jährlich: 2400,—		5,13	4,35	
Kleine Unkosten:				
Jährliche Unkosten für:				
Instandhaltung u. Reparatur . . .	300,—			
Reinigung	240,—			
Post, Fernsprecher	120,—			
Geschäftsbücher	25,—			
Fachzeitschriften	30,—			
Schaufensterdekoration	200,—			
Versicherungen	100,—			
Fahrgelder	75,—			
	1090,—	2,33		
Papier		2,15		
		4,48	3,80	12,10
E. Risiko (alte Ware usw.)				
10% von Selbstkosten			6,10	6,10
Selbstkosten:			67,03	67,03

Die Selbstkosten betragen für das Kilogramm Schrippengebäck 67,03 Pfg. Bei einem Preis von 73,91 Pfg. je Kilogramm ergibt sich also eine Gewinnrate von fast 7 Pfg. je Kilogramm. Der Gewinn erhöht sich entsprechend, wenn der Meister selbst mitarbeitet, wie das ja fast ausnahmslos der Fall ist.

III. Der Gewinn aus der Kuchenbäckerei.

Zur Ermittlung der Gewinnspanne des Kuchens ist es bei den mannigfachen Kuchenarten, die das Bäckerhandwerk herstellt, nicht möglich, die Methode anzuwenden, deren wir uns zur Feststellung des Gewinnes an Brot und an Weizenkleingebäck bedienten, da die Gewinnverhältnisse hinsichtlich des Kuchengeschäftes bei den einzelnen Betrieben völlig verschieden liegen. Hinsichtlich des Kuchengeschäftes haben wir Betriebe, die relativ gut verdienen, andere, die einen immerhin noch leidlichen Gewinn herauswirtschaften, schließlich gibt es auch eine ganze Anzahl Betriebe, denen der Markt noch nicht einmal die Selbstkosten in voller Höhe zurückerstattet. Zum Verständnis dieser Zusammenhänge sei folgendes angeführt: Im Wirtschaftsabstieg mußten die Kuchenpreise gesenkt werden. Die Betriebe, deren Kundschaft sich aus den sog. besseren Kreisen zusammensetzte, konnten sich mit

einer Preissenkung begnügen, die ungefähr der Senkung der Selbstkosten entsprach. Ganz anders lagen aber die Verhältnisse für die in Arbeitervierteln liegenden Betriebe. Letztere mußten die Kuchenpreise ganz bedeutend heruntersetzen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollten, ihr Kuchengeschäft zum größten Teil zu verlieren. Die Preise sind für Kuchen und einfache Konditoreiwaren um ca. $^1/_3$ gesenkt worden. Da eine Senkung der Selbstkosten bei weitem nicht der Preissenkung entsprechend möglich war, wurden zur Herstellung von Kuchenware in größerem Umfange Surrogate mit verwendet, wodurch es einigermaßen gelang, den außerordentlichen Preisrückgang auszugleichen. Nun gibt es aber noch eine dritte Konsumentenschicht, der eine Qualitätsverschlechterung, wie sie doch mit einer Verwendung von Surrogaten verbunden ist, nicht zugemutet werden kann, der aber trotzdem eine fühlbare Preissenkung zugebilligt werden muß, soll es nicht zu Bedarfseinschränkungen in größerem Ausmaß kommen. Für Betriebe, deren Kunden der eben geschilderten Schicht angehören — es kommen da Beamte und Angestellte in Frage —, sind die Preise im Verhältnis zu den Selbstkosten als katastrophal zu bezeichnen. Wir stellten beispielsweise fest, daß zur Herstellung eines Quarkkuchens, dessen Verkaufspreis 7,20 RM. betrug, für 6,40 RM. Rohstoffe verwendet wurden, das bedeutet einen Materialanteil von 89%. Für Bienenstich ermittelten wir einen Rohstoffanteil von 82%, für Obstkuchen von 78%.

Während wir für Brötchengebäck einen zufriedenstellenden und für Brot einen nur mäßigen Gewinn nachweisen konnten, können wir hinsichtlich des Kuchengeschäftes überhaupt kein Ergebnis herausstellen. Unsere Ermittlungen ergaben, daß für das Kuchengeschäft die Gewinnverhältnisse bei den einzelnen Betrieben völlig uneinheitlich liegen.

IV. Der absolute Gewinn.

Der Charakter der Gewinne der Handwerkerbetriebe ist mit dem der Betriebsgewinne im üblichen Sinne nicht identisch. Der Ertrag, den der Handwerksbetrieb bringt, ist vor allem ein Entgelt für die Tätigkeit des Meisters, der Meisterlohn, zu dem eventuell noch ein besonderer Überschuß tritt. Diese Sonderheit des Wesens des handwerklichen Gewinnes müssen wir uns stets vergegenwärtigen, wenn wir bei seiner Betrachtung nicht in falsche Vorstellungen hineingeraten wollen.

Die Berliner Betriebe verdienten nach unseren Ermittlungen im Jahre 1932 durchschnittlich 5845 RM., und zwar handelt es sich um den Durchschnitt aus 25 Betrieben. Die Extreme waren 14 356 RM. und 1455 RM. 12 Betriebe lagen mit ihren Erträgen unter der Durchschnittsziffer, 13 Betriebe darüber.

Die im Verhältnis zu den Berliner Betrieben bedeutend niedereren Umsätze und Gewinnraten der provinzstädtischen Betriebe führen auch zu niedrigeren absoluten Erträgen. Der Durchschnitt aus 35 Betrieben stellte sich auf 2932 RM., die Grenzgewinne waren 15 537 RM. und 75 RM.

Während nach unseren Ermittlungen das Einkommen der städtischen Bäckermeister in der Regel ausreicht, um eine Familie zu ernähren, sind die Erträge der ländlichen Betriebe häufig so gering, daß die Landbäckermeister auf einen Nebenverdienst angewiesen sind. Wir stellten bei zwölf ländlichen Bäckereien einen durchschnittlichen Gewinn von 1364,25 RM. fest. Der am günstigsten arbeitende Betrieb erzielte einen Ertrag von 3843 RM., der am schlechtesten arbeitende Betrieb einen Verlust von 880 RM.

d) Analyse des Kapitalumschlages.

I. Allgemeines.

„Der Kapitalumschlag oder die Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals ist die Geschwindigkeit, mit der das Kapital den Weg Geld — Ware — Geld nimmt, also durch den Betrieb zirkuliert“[69]). Es läßt sich sowohl ein Umschlag des Gesamtkapitals feststellen, als auch ein Umschlag der Bestände, der Debitoren, der Kreditoren und des Anlagekapitals. Für das Handwerk wird vor allem der Umschlag der Bestände, der Debitoren und der Kreditoren interessieren. Die immer höher werdenden Beträge, die der fortschrittliche Handwerksmeister investieren muß, um seine maschinelle Ausrüstung auf dem Laufenden zu halten, würden jedoch auch den Versuch rechtfertigen, den Umschlag des Anlagekapitals zu analysieren. Auf eine Betrachtung des letzteren Verhältnisses haben wir aber verzichtet, da eine Feststellung des Anlagekapitals im Handwerksbetrieb infolge der Bildung stiller Reserven durch Überabschreibung auf Schwierigkeiten stößt.

Für das großstädtische Bäckerhandwerk beträgt die durchschnittliche Lagerdauer elf Tage, für das kleinstädtische und ländliche Bäckerhandwerk verlangsamt sich der Lagerumschlag, weil für diese Betriebe der Beschaffungsprozeß schwieriger ist. Die Feststellung des Debitorenumschlages ist für das Bäckerhandwerk von nur geringer Bedeutung, da der Barverkauf allgemein vorherrscht. Eine große Mannigfaltigkeit herrscht dagegen hinsichtlich des Kreditorenumschlages. Bei den meisten Betrieben liegen die Kreditoren zwischen ein und vier Wochen fest. Für die kleinstädtischen und ländlichen Betriebe ist der Kreditorenumschlag, genau wie der Lagerumschlag, langsamer, als für die großstädtischen Betriebe.

II. Der Lagerumschlag des Bäckereibetriebes.

Der Lagerumschlag wird durch das Verhältnis zwischen Umsatz und Bestand $\left(\frac{\text{Umsatz}}{\text{Bestand}}\right)$ ausgedrückt. Unter dem Umsatz ist hier der Umsatz abzüglich des Gewinnes zu verstehen, weil der Bestand auch zu Selbstkosten bewertet wird und es direkt falsch wäre, zwei Größen zueinander in Beziehung zu setzen, von denen die eine den Gewinn enthält, die andere aber nicht.

[69]) K. Schmaltz in: „Betriebsführung“, Heft 6/7, 1930, S. 147.

Lagerumschlag im Bäckerhandwerk 1932.

Betrieb Nr.	Umsatz RM.	Bestand RM.	Lagerumschlag im Jahr ..mal	Durchschnittl. Lagerdauer in Tagen
1	96 986	4 126	23,5	15
2	137 791	6 052	22,6	16
3	58 138	2 187	26,6	13
4	37 905	742	51	7
5	58 506	2 176	26,9	13
6	68 129	1 736	39,2	9
7	29 098	1 049	27,7	13
8	21 249	1 040	20,4	18
9	52 847	2 278	23,2	16
10	31 981	1 259	25,4	14
11	17 200	614	28	13
12	12 597	110	114,5	3
13	16 020	296	54,1	7
14	65 815	2 441	27	13
15	27 111	934	29	13
16	14 528	332	43,8	8
17	21 801	601	36,3	10
18 (B)*)	96 408	1 329	72,5	5
19 (B)	71 429	1 353	52,8	7
20 (K)	66 956	2 486	27	13
21 (K)	71 336	1 941	36,8	10
22 (K)	116 560	3 100	37,6	10
23 (K)	18 558	578	32,1	11

*) Es bedeutet B = reine Brotbäckerei, K = Betrieb mit Kaffeeausschank.

Leider sind aus technischen Gründen der Berechnung des Lagerumschlags keine Durchschnittsbestände, sondern nur die Jahresendbestände zugrunde gelegt. Da es uns aber auf die Gewinnung von Durchschnittsergebnissen aus einer Anzahl von Betrieben ankommt, können wir ohne Bedenken die Endbestände benutzen, denn es ist wahrscheinlich, daß sich ein etwaiges „Zuviel" des Endbestandes im Verhältnis zum jährlichen Durchschnittsbestand bei einem Betrieb, durch ein „Zuwenig" bei einem andern ausgleicht.

Die durchschnittliche Lagerdauer beträgt nach unseren Zahlen ca. elf Tage. Diese äußerst geringe Lagerzeit ist ein Beweis, daß es im Bäckerhandwerk gelungen ist, die „Verteilungsbereitschaft" des Großhandels bis zur Grenze des Möglichen zum Vorteil der eigenen Lagerkostengestaltung auszunutzen. Die reinen Brotbäckereien, Betrieb Nr. 18 und Nr. 19, scheinen sogar mit einer noch niederen Lagerdauer auszukommen. Diese ist ja auch ohne weiteres verständlich, denn die ausgesprochene Brotbäckerei braucht ja tatsächlich nur Roggenmehl, Streumehl, Salz und Hefe zur Produktion. Ein Warenlager von so wenigen Warenarten ist aber so einfach zu übersehen, daß bei der dauernden und sofortigen Lieferungsbereitschaft des Großhandels die Gefahr einer Produktionsstockung auch nicht besteht, wenn der betreffende Betrieb nur die Rohstoffe für wenige Tage vorrätig hat.

Es ist allerdings zu bedenken, daß die Höhe der Lagerhaltung, insbesondere der Mehllagerhaltung, im Bäckereibetrieb nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Lagerkosten zu betrachten ist. Zweifelsohne ist, wenigstens in der Großstadt, der Mehlgroßhandel jederzeit bereit und imstande, die für den

Bäckereibetrieb nötigen Mehlmengen in kürzester Zeit in den gangbaren Sorten zur Verfügung zu stellen, so daß eine Erzeugung der verschiedenen Backwarenarten in gleichmäßiger Güte auch bei sehr geringer Lagerhaltung möglich ist. Ein längeres Lagern des Mehls im stets warmen Vorratsraum des Bäckers neben der Backstube trocknet das Mehl derartig aus, wie es in den Speichern der Mühlen und der Mehlhändler niemals möglich sein kann. Da die Backfähigkeit des Mehles in gut getrocknetem Zustande eine verbesserte ist, ist der Meister, der auf die Haltung eines größeren Mehlvorrates bedacht ist, auch imstande, die Qualität seiner Backwaren zu verbessern.

Zwischen dem Lagerumschlag des Berliner und dem des großstädtischen Betriebes in der Provinz haben wir keinen Unterschied feststellen können. Wir errechneten eine durchschnittliche elftägige Lagerdauer (Durchschnitt von 28 Betrieben), also genau dieselbe, die wir für die Lagerdauer in der Reichshauptstadt ermittelten.

Für den in der Mittelstadt und auf dem Lande gelegenen Betrieb stellt sich die Lagerdauer etwas höher. Nach unseren Berechnungen beträgt die durchschnittliche Lagerdauer des mittelstädtischen Betriebes 15 Tage, während die des Landbetriebes 14 Tage ausmacht. Die größte Lagerhaltung auf dem Lande und in der Mittelstadt erklärt sich daraus, daß für diese Betriebe eine Warenbeschaffung im Bedarfsfalle in der Regel nicht so schnell möglich ist, wie für den Großstadtbetrieb.

III. Der Debitorenumschlag.

Unter dem Debitorenumschlag versteht man das Verhältnis zwischen Umsatz und Debitorenbestand $\left(\frac{\text{Umsatz}}{\text{Debitoren}}\right)$. Die Bedeutung dieser Beziehung ist darin zu suchen, daß mit ihrer Hilfe erkennbar gemacht wird, ob und in welchem Ausmaße Zielüberschreitungen im Verhältnis zu den Gepflogenheiten der betreffenden Branche vorliegen, und daß auf diese Weise der Zinsverlust durch schleppenden Debitoreneingang feststellbar wird. Für Betriebe, die wie das Bäckerhandwerk in überwiegendem Maße gegen bar verkaufen, ist die Ermittlung des Debitorenumschlags von nur geringer Bedeutung; denn dieser zeigt nur, „wie lange durchschnittlich in einer bestimmten Periode ein bestimmtes Kapital in den Debitoren festlag, aber es zeigt nicht, wie lange die effektiven Debitoren umliefen“[70]). Sollte letzteres festgestellt werden, dann dürfte nur der Kreditumsatz zu dem Debitorenstand in Beziehung gesetzt werden. Eine Trennung zwischen Kreditumsatz und Barumsatz ist uns jedoch für das vorliegende Material nicht möglich, so daß wir uns lediglich darauf beschränken müssen, zu zeigen, welche Summen im allgemeinen durch Debitoren im Bäckerhandwerk gebunden werden und wie lange diese Summen durchschnittlich in den Debitoren festliegen.

Die Höhe der Debitorenbestände der untersuchten Betriebe zeigt, daß der Umsatz der handwerklichen Bäckereibetriebe nur zu einem sehr geringen Prozentsatz Kreditumsatz ist. Die oft aus Meisterkreisen gehörten Klagen

[70]) Schmaltz, K.: „Betriebsanalyse“, S. 102.

Betrieb Nr.	Debitoren-bestand in RM.	Umsatz in RM.	Durchschnittl. Festliegen der Debitorensumme in Tagen
1	250,—	105 409	0,9
2	—	147 034	—
3	470,09	66 064	2,6
4	250,—	39 660	3,0
5	425,—	65 975	2,3
6	—	73 620	—
7	—	31 428	—
8	—	24 064	—
9	—	58 710	—
10	—	38 312	—
11	—	19 403	—
12	—	14 637	—
13	—	18 019	—
14	250,—	71 992	1,7
15	—	32 917	—
16	—	19 361	—
17	—	29 474	—
18 (B)*)	76,—	108 331	0,2
19 (B)	234,—	76 529	1,1
20 (K)	706,42	77 489	3,3
21 (K)	452,10	82 087	2,0
22 (K)	—	130 916	—
23 (K)	—	22 013	—

*) Es bedeutet: B = reine Brotbäckerei, K = Betrieb mit Kaffeeausschank.

über das zunehmende „Borgunwesen“ finden hiernach keine Bestätigung. Von den 23 untersuchten Betrieben weisen 14 überhaupt keine Debitoren auf, zwei weitere Debitoren von so niedrigem Wert, daß sich noch nicht einmal ein durchschnittliches Festliegen der Debitorensumme von einem Tag ergibt.

Es ist durchaus richtig, daß im Bäckerhandwerk fast ausschließlich der Barverkauf üblich ist, denn es wäre direkt widernatürlich, Waren, die, wie die Bäckereierzeugnisse, so schnell durch Verzehr untergehen, zu kreditieren.

Auch die beiden reinen Brotbäckereien, Nr. 18 und Nr. 19, kommen in ihrer Betriebsführung ohne nennenswerte Kreditgewährung aus. Bei einem solchen Sachverhalt ist aber die Feststellung des Debitorenumschlags — korrekter ausgedrückt: des durchschnittlichen Festliegens der Debitorensumme — wertlos.

In der Provinzstadt liegen die Verhältnisse hinsichtlich des Debitorenumschlags genau wie in der Reichshauptstadt. Anders wird es dagegen für die Landbetriebe. Wir lassen zur besseren Anschauung Zahlenmaterial folgen.

Betrieb Nr.	Debitoren-bestand in RM.	Halber Mon.-Umsatz in RM.	Jahres-umsatz in RM.	Durchschnittl. Festliegen der Debitoren in Tagen
1 (+)	50	833	19 983	1
2 (+)	638	1 188	28 501	8
3 (+)	100	1 013	24 319	1,5
4 (+)	286	1 528	36 676	3
5 (+)	—	—	31 136	—
6	414	618	14 822	10
7	—	—	11 568	—
8	781	1 012	24 293	12
9	725	942	22 606	12
10	75	572	13 733	2
11	381	1 021	24 508	6
12	408	518	12 431	11

(+) bedeutet = Betriebe sind Landbäckereien, die an Wiederverkäufer liefern.

Die Gewährung von Kredit scheint nach den vorliegenden Zahlen in den ländlichen Betrieben allgemein üblich zu sein. Sowohl die Betriebe, die als sog. Landbrotbäckereien Wiederverkäufer beliefern, als auch die, die nur den Bedarf der Landbevölkerung in unmittelbarer Nachbarschaft decken, weisen relativ hohe Debitorenbestände auf. Bei einigen Betrieben reichen die Debitoren sogar annähernd an die halben Monatsumsätze heran. Eine Kreditgewährung seitens des Landbäckermeisters an Kundschaft muß aber auch unter anderen Gesichtspunkten betrachtet werden, als eine solche des Stadtmeisters. Die Einnahmen der Landbevölkerung fließen nicht so regelmäßig wie die der Stadtbevölkerung (Lohn-, Gehalts-, Rentenempfänger), sondern fallen durch den Verkauf der Erzeugnisse der landwirtschaftlichen Tätigkeit stoßweise an, so daß als Folge davon das Bestreben entsteht, auch die regelmäßigen Bedürfnisse (Backwaren) in größeren Abschnitten zu bezahlen. Die Gefahr des Dubioswerdens der Forderungen ist auf dem Lande auch in viel geringerem Maße vorhanden als in der Stadt, weil die Landbevölkerung sich untereinander genauestens kennt und durchaus seßhaft ist. In einer mäßigen Kreditgewährung der Landbäckerei, wie sie nach den obigen Zahlen zweifelsohne gegenwärtig besteht, können wir demnach keinen „unbedingt zu beseitigenden Übelstand erblicken.

IV. Der Kreditorenumschlag.

Der Kreditorenumschlag $\left(\frac{\text{Umsatz}^{71})}{\text{Kreditorenbestand}}\right)$ gibt darüber Auskunft, wie lange der untersuchte Betrieb durchschnittlich Lieferantenkredite in Anspruch nimmt. Allgemein wird bei einer Betriebsanalyse der Kreditorenumschlag mit dem Debitorenumschlag verglichen, um zu ermitteln, ob und in welchem Umfange die Fristen der gegebenen und der genommenen Kredite voneinander abweichen. Obwohl dieses Verfahren für unsere Untersuchung nicht in Frage kommt, weil aus den oben dargelegten Gründen[72]) eine Ermittlung des Debitorenumschlags für das Bäckerhandwerk nicht möglich ist, kommt dem Kreditorenumschlag insofern erhebliche Bedeutung zu, als wir dadurch Auskunft über die Finanzierungsart des handwerklichen Bäckereibetriebes erhalten. Der Lieferantenkredit ist für den Handwerker zweifelsohne das gegebene Mittel, um sein Umlaufskapital auf die für einen ordnungsmäßigen Betriebsablauf nötige Höhe zu bringen. Der anderen kurzfristigen Kreditart, dem Bankkredit, kommt für die Finanzierung des Handwerksbetriebes wegen seiner relativ hohen Kosten und der Schwierigkeit seiner Beschaffung bei weitem nicht die Bedeutung des Lieferantenkredites zu. Prüfen wir nun, in welchem Umfange und auf welche durchschnittlichen Zeiten sich das Bäckerhandwerk der Warenkreditoren bedient[73]).

[71]) Unter „Umsatz" ist aus denselben Gründen wie bei der Berechnung des Lagerumschlages (s. S. 47) der Umsatzerlös abzgl. des Gewinnes zu verstehen.

[72]) Siehe S. 49.

[73]) Um zu ermitteln, ob im Bäckerhandwerk der Monatseinkauf üblich ist, haben wir in einer besonderen Spalte „60% des Monatsumsatzes" den Wert des monatlichen Rohstoffbedarfs (60% vom Monatsumsatz) berechnet. Ein Vergleich dieser Werte mit dem der dazugehörigen Kreditorenbestände zeigt aber nicht die geringste Übereinstimmung.

Betrieb Nr.	Jahres-umsatz	60% des Monats-umsatzes	Kreditoren-	Kreditoren umschlag	Durchschnittl. Inanspruchnahme des Kredites
	in RM.	in RM	in RM.	.. mal	in Tagen
1	96 986	4 848	1 255	77,3	5
2	137 791	6 888	14 519	9,5	38
3	58 138	2 910	2 028	28,6	13
4	37 905	1 896	1 302	29,1	12
5	58 506	2 926	1 155	50,7	7
6	68 129	3 396	703	96,9	4
7	29 098	1 458	930	31,3	12
8	21 249	1 062	246	86,4	4
9	52 847	2 640	997	53,0	7
10	31 981	1 602	229	139,7	2,5
11	17 200	558	502	34,2	11
12	12 597	—	—	—	—
13	16 020	804	1 049	15,3	24
14	65 815	3 294	600	109,6	3
15	27 111	1 656	2 022	13,4	27
16	14 528	726	300	48,4	8
17	21 801	—	—	—	—
18 (B)*)	96 408	4 818	346	278,6	1
19 (B)	71 429	3 570	1 891	37,7	9
20 (K)	66 956	3 348	918	72,9	5
21 (K)	71 336	3 570	645	110,6	3
22 (K)	116 560	5 826	10 508	11,1	33
23 (K)	18 558	930	1 433	12,9	28

*) Es bedeutet: B = reine Brotbäckerei, K = Betrieb mit Kaffeeausschank.

Bei 13 von den 23 untersuchten Betrieben beträgt die durchschnittliche Inanspruchnahme der Lieferantenkredite nicht über acht Tage, d. h. also, daß fast die Hälfte der Betriebe kein Ziel von ihren Lieferanten in Anspruch nimmt und somit in den Genuß eines Barzahlungsrabattes kommt. Für finanziell kräftige Betriebe ist diese Handlungsweise wirtschaftlich durchaus richtig, wie aus folgendem Zahlenbeispiel zu ersehen ist: Zahlt ein Bäckermeister eine Mehlrechnung über 100 RM. innerhalb acht Tagen, so bekommt er 2% = 2 RM. Bar-Rabatt. Nimmt er den Rechnungsbetrag aus seinem Betriebe heraus und legt ihn langfristig an, so verzinst er sich mit 4%. Da wir im Mehlhandel mit einer Zielgewährung bis zu drei Monaten rechnen können, würde sich für den Bäckermeister bei Inanspruchnahme von Lieferantenkredit nur ein Zinsgewinn von 1 RM. ergeben, dem ein doppelt so hoher Ersparnisbetrag bei Barzahlung entgegensteht. Diese Rechnung gilt aber nur für Betriebe, die mit vorwiegend eigenem Betriebskapital arbeiten. Es wäre falsch, wenn ein Betrieb erst durch Kreditaufnahme sein Umlaufskapital stärken würde, um seine Lieferantenrechnungen bar bezahlen zu können. Die Vorteile des Bar-Rabattes würden bestimmt durch die Kosten der Kreditaufnahme überkompensiert. Wir sehen aus der Zahlenaufstellung ja auch, daß Lieferantenkredite in einem gewissen Ausmaße in Anspruch genommen werden. Die verschieden lange Inanspruchnahme der Lieferantenkredite erklärt sich dadurch, daß die einzelnen Betriebe ganz nach Vermögen einen mehr oder minder großen Teil der Rechnungen sofort bezahlen, für den Rest aber dann das Ziel auch voll ausnutzen.

Der Kreditorenumschlag des in der Provinzstadt gelegenen Bäckereibetriebes zeigt keine völlige Übereinstimmung mit dem des in der Reichshauptstadt gelegenen Betriebes. Wohl haben wir unter den von uns untersuchten 29 Betrieben auch bei ca. der Hälfte der Betriebe eine durchschnittliche Inanspruchnahme des Kredites unter acht Tagen feststellen können, unter den Ziel in Anspruch nehmenden Betrieben haben wir jedoch eine ganze Reihe gefunden, deren durchschnittliche Inanspruchnahme der Lieferantenkredite als außerordentlich lang bezeichnet werden muß. Während nach der obigen Aufstellung von den analysierten 23 Betrieben aus der Großstadt keiner länger als 40 Tage mit Lieferantenkredit arbeitete, stellten wir unter den mittelstädtischen Betrieben sechs fest, deren durchschnittliche Inanspruchnahme des Kredits die 40-Tage-Grenze überschritt. Die Lieferantenkredite wurden von den fraglichen Betrieben auf die Dauer von 54, 41, 56, 61, 112 und 68 Tagen genommen. Diese Kreditinanspruchnahme ist zweifelsohne zu hoch, vor allem wenn man berücksichtigt, daß für einzelne Waren, wie z. B. Zucker, überhaupt kein Ziel gewährt wird; sie zeigt uns einerseits, daß die Ausstattung mit Betriebskapital für die Gesamtheit der Betriebe in der Großstadt besser ist als in der Mittelstadt, andererseits zeigt sie aber auch, in welcher relativ günstigen Lage sich das Bäckerhandwerk dem Großhandel gegenüber befindet. Der Großhandel ist einfach gezwungen, in der Zahlungsfristenstellung großzügig zu verfahren, denn gerade die Kreditgewährung des Handels ist einer der Haupthinderungsgründe, die sich der allgemeinen Verbreitung des genossenschaftlichen Bezuges im Bäckerhandwerk entgegenstellen.

Die ländlichen Betriebe zeigen als Sonderheit, daß Betriebe, deren durchschnittliche Kreditinanspruchnahme unter acht Tagen liegt, fast nicht vorkommen, wir konnten unter zwölf Betrieben nur einen feststellen; allerdings war bei den ländlichen Betrieben der Anteil derjenigen, deren durchschnittliche Kreditinanspruchnahme die 40-Tage-Grenze überschritt, auch nicht größer als bei den in einer mittleren Stadt gelegenen Betrieben.

Wenn K. Rößle[74]) hinsichtlich der Finanzierung des Handwerks ganz allgemein zu dem Schluß kommt, daß „die Kundenkredite zu den Lieferantenkrediten hinsichtlich der Kreditdauer meist in einem Mißverhältnis stehen, wodurch die Beanspruchung kostensteigender Überbrückungskredite notwendig wird", so können wir demnach mit Befriedigung feststellen, daß dies für das Bäckerhandwerk nicht nur nicht zutrifft, sondern daß sogar der umgekehrte Fall vorliegt, daß nämlich die genommenen die gegebenen Kredite sowohl der Höhe als der Dauer nach beträchtlich übersteigen.

e) Analyse der Kapitalrentabilität.

„Im Handwerk ist die auf die Kapitalbasis bezogene Rentabilitätsziffer nicht ganz berechtigt, da der Gewinn nicht wie in der kapitalistischen Unter-

[74]) A. a. O., S. 18.

nehmung eine Funktion des Kapitals, sondern — wenigstens bei der großen Masse der kleinen und mittleren Betriebswirtschaften — eine Funktion der Arbeit ist, wenn auch der Produktionsfaktor Kapital zu Lasten des Produktionsfaktors Arbeit im Handwerk an Bedeutung gewonnen hat“[75]). Rößle sieht in der verschiedenen Stellung des kapitalistischen und des mittelständischen Betriebes zur Rentabilitätsfrage sogar einen der wichtigsten Unterschiede zwischen diesen beiden Betriebsformen, er sagt: „Die Großunternehmung ist, wirtschaftlich gesehen, eine organisatorische Bindung privater Kapitalien zum Zweck der Rentenerzielung, alles muß in ihr letztlich auf Rentabilität ausgerichtet sein. Der kleine und mittlere, persönlich geleitete Betrieb ist in erster Linie Arbeitsgelegenheit, Einkommen und Sparkapitalquelle“[76]). Die Richtigkeit dieser Ansicht wird belegt, wenn wir einmal bei einer Reihe von Bäckereibetrieben versuchen, das in den Betrieben arbeitende Kapital zu den erzielten Erträgen in Beziehung zu setzen. Wir ermittelten Rentabilitätssätze, die von den sonst in der Wirtschaft im allgemeinen erzielten Verzinsungen erheblich abfielen, sie lagen fast ausnahmslos über 100%. Dies zeigt aber, daß die Rentabilität eine Beziehungsgröße ist, die zur Erforschung des handwerklichen Betriebes völlig unbrauchbar ist.

Wenn die Gewinne der Handwerksbetriebe im wesentlichen als Einkommen erkannt worden sind, ist es auch vertretbar, diese Handwerkereinkommen zur Charakterisierung der Lage des Handwerks mit den Einkommen anderer Berufe zu vergleichen. Wir haben im folgenden die durchschnittlichen Jahresverdienste der Bäckermeister denen der mittleren Beamten und Angestellten gegenübergestellt:

Berlin		Provinzstadt (ca. 200 000 Einwohner)	
Bäckermeister[77])	5845 RM.	Bäckermeister	2932 RM.
Beamte[78])	3180 „	Beamte	3072 „
Angestellte[79]) (Einzelhandel)	3000 „	Angestellte (Einzelhandel)	2436 „

3. Die Analyse der Statik des handwerklichen Bäckereibetriebes.

Während wir im vorigen Abschnitt, in der Analyse der Dynamik, den Betriebsprozeß, den Lebensablauf des handwerklichen Bäckereibetriebes zu erforschen suchten, soll uns die Analyse der Statik ein abgerundetes Bild der Betriebsstruktur vermitteln. Die Gliederung, die wir diesem zweiten Hauptabschnitt unserer Arbeit zugrunde legen, ergibt sich aus dem Charakter des von uns zur Analysierung benutzten Materials, aus den Bilanzen:

---

[75]) Enquete-Ausschuß, III. Unterausschuß, 8. Arbeitsgruppe, Bd. I, S. 258.

[76]) Rößle, K., in: „Die Betriebswirtschaft“, Jhrg. 26, Heft 2, „Mittelständische Privatwirtschaft.

[77]) Als Bäckermeistereinkommen sind die auf S. 46 errechneten Durchschnitte benutzt.

[78]) Die Beamtengehälter sind das arithmetische Mittel von Anfangs- und Endgehalt der Gruppe VII (Verwaltungssekretäre) einschl. Frauen- und Kinderbeihilfe.

[79]) Die Angestelltengehälter sind das arithmetische Mittel von Anfangs- und Endgehalt der Gruppe III. Beamten- und Angestelltengehälter wurden auf Grund der Angaben des Stat. Jahrb. (Jg. 52, S. 289 u. 287) errechnet.

1. Darstellung der durchschnittlichen Betriebsstruktur des handwerklichen Bäckereibetriebes durch Aufstellung von Durchschnittsbilanzen.
2. Untersuchung von Einzelverhältnissen im Vermögensaufbau.
3. Untersuchung von Einzelverhältnissen im Kapitalaufbau.
4. Besprechung der Liquidität.

Mit dem Liquiditätsproblem werden wir uns jedoch nur kurz zu beschäftigen haben, denn die im allgemeinen überreiche Kapitalausstattung der Bäckereibetriebe, die Stetigkeit des Absatzes und das Überwiegen des Barverkaufs lassen die Gefährdung eines an sich gesunden Betriebes infolge Zahlungsschwierigkeiten unwahrscheinlich, wenn nicht unmöglich erscheinen.

a) Durchschnittsbilanzen.

Handwerkliche Bäckereibilanzen kommen in zwei nicht unerheblich voneinander abweichenden Formen vor. Das Kriterium ist nicht der Standort des Betriebes (Großstadt, Kleinstadt, Dorf), sondern das Vorhandensein oder das Nichtvorhandensein von Gebäudeeigentum. Fehlt eigener Grundbesitz, dann nimmt das Betriebsvermögen einen wesentlichen Teil der Bilanzsumme ein. Es ist ein reichlicher Kassenbestand, häufig auch ein Bank- oder Sparkassenkonto ausgewiesen. Ganz anders stellt sich dagegen der Vermögensaufbau dar, wenn eigener Hausbesitz vorhanden ist. Durch den Grundstückswert wird die Bilanzsumme so aufgebläht, daß das an absoluten Zahlen gemessene relativ kleine Betriebsvermögen völlig in den Hintergrund tritt. Man könnte nun einwenden, daß im Interesse einer exakten Betriebsrechnung Grundstücke überhaupt nicht in Handwerkerbilanzen gehören, sondern daß an ihre Stelle eine Aktivierung des Backofens treten müßte, so daß es tatsächlich nur einen Bilanztypus gäbe. Die Gründe eines solchen Einwandes hätten zweifelsohne viel für sich; da es aber unsere Aufgabe ist, die Wirklichkeit zu analysieren, in der Praxis jedoch ausnahmslos das Grundstück aktiviert wird, haben wir an der Zweiteilung der Bilanztypen festgehalten.

Es wäre nun in diesem Zusammenhang interessant zu wissen, welchen Anteil ganz allgemein die grundstücklosen und die grundstückbesitzenden Betriebe an der Gesamtzahl der Bäckereibetriebe ausmachen. Eine Statistik des Handwerks, aus der zu ersehen ist, wieviel Betriebsinhaber der einzelnen Handwerkszweige im Reich eigenen Hausbesitz haben, gibt es aber leider nicht. Bezüglich dieses Tatbestandes liegt jedoch das Ergebnis einer Erhebung des Jahres 1930 aus zwölf Bezirken von Handwerks- und Gewerbekammern vor[80]). Diese Ermittlung erstreckte sich auf insgesamt 17 017 Bäckereibetriebe, von denen 12 490 = 73% eigenen Hausbesitz aufwiesen. Diese Zahlen, die, wie gesagt, aus nur zwölf Handwerkskammerbezirken stammen, können nicht ohne weiteres für das Reich verallgemeinert werden, und zwar um so weniger, als wir aus einer Spezialerhebung in der Reichshauptstadt wissen, daß in Berlin 86% aller Bäckereibetriebe Pachtbetriebe

[80]) „Statistik des Handwerks", a. a. O., S. 41.

sind[81]). Wir können lediglich sagen, daß im Bäckerhandwerk sowohl der Pachtbetrieb als auch der Betrieb im eigenen Grundstück vorkommt; welche der beiden Betriebsformen am häufigsten ist, läßt sich nicht feststellen.

In den Tabellen 9 und 10 (siehe Anhang) ist je eine Durchschnittsbilanz des grundstückbesitzenden und des grundstücklosen Betriebes in absoluten Zahlen und Prozentzahlen der Bilanzsumme dargestellt.

Bei der Betrachtung der absoluten Werte der Anlagekosten — Werkzeuge, Inventar, Maschinen — ist zu bedenken, daß diese die Träger stiller Reserven sind. Im Handwerk wird nämlich bezüglich des Anlagevermögens eine Abschreibungspolitik betrieben, die mit der der Industrie in der Mitte des vorigen Jahrhunderts übereinstimmt: Maschinen und Geräte werden so schnell wie möglich abgeschrieben, so daß sie nur mit ganz geringen Werten zu Buche stehen.

b) Einzelverhältnisse im Vermögensaufbau[82]).

Zu den wichtigsten Größen des Betriebsvermögens, den Waren- und Debitorenbeständen, ist nichts zu sagen. Wir haben uns mit ihnen in den Abschnitten unter der Überschrift „Analyse der Umschlagsgeschwindigkeit der Warenbestände“ und „Analyse der Umschlagsgeschwindigkeit der Debitoren“ ausgiebig beschäftigt.

Hinsichtlich der Position „Werkzeuge, Inventar, Maschinen“ wissen wir bereits, daß diese erhebliche stille Reserven enthält. In diesem Zusammenhang sei auch darauf hingewiesen, daß die Maschinenverwendung in der Reichshauptstadt in weiterem Umfange verbreitet ist als in der Provinzstadt und auf dem Lande. Die von uns untersuchten Berliner Betriebe verwandten sämtlich von Elektromotoren getriebene Maschinen[83]), während wir bei den provinzstädtischen und ländlichen Betrieben nur bei ungefähr der Hälfte Maschinen im Gebrauch fanden. Infolge der Legung stiller Reserven durch Überabschreibung ist aber an der ausgewiesenen Summe des Kontos „Werkzeuge, Inventar, Maschinen“ kaum zu erkennen, ob der betreffende Betrieb Maschinen verwendet oder nicht. Bei den Betrieben, die ein im Verhältnis zum Durchschnitt hohes Werkzeug-, Einrichtungs- und Maschinenkonto aufweisen, liegen meist irgendwelche Sonderverhältnisse vor. Bei einem Betriebe[84]) beispielsweise, der einen Kaffeeausschank mit unterhält, ist der hohe Betrag des Anlagekontos auf die Einrichtungsgegenstände dieses angegliederten Nebengewerbes zurückzuführen. Im Anlagekonto eines andern Betriebes[85]) (reine Brotbäckerei) ist ein Betrag von 1625,60 RM. für einen Lieferwagen und weiter ein Betrag von 2236,50 RM. für den Backofen enthalten.

---

[81]) Siehe S. 33.
[82]) Siehe Anhang, Tab. 9.
[83]) Nach einer Spezialerhebung des Zweckverbandes der Bäckermeister Groß-Berlins verwandten im Jahre 1934 von den ca. 4000 Berliner handwerklichen Bäckereibetrieben 2984, das sind 74%, Bäckereimaschinen.
[84]) Siehe Anhang, Tab. 9, Betrieb Nr. 5.
[85]) Siehe Anhang, Tab. 9, Betrieb Nr. 4.

Es ist dies der einzige Betrieb, bei dem wir eine Aktivierung des Backofens feststellen konnten. Der Grund ist kurz folgender: Der betreffende Betrieb liegt in einer Siedlung; der Bauverein, der das fragliche Viertel ausbaute, richtete aber keine Bäckerei ein, so daß der Meister, der sich in dem neuen Viertel niederlassen wollte, gezwungen war, einen Backofen auf eigene Rechnung zu bauen. Da der Mietvertrag aber nur auf zehn Jahre lautet, muß der Ofen innerhalb dieses Zeitraumes abgeschrieben werden.

Besonders beachtenswert ist, daß eine ganze Reihe von Bäckereibetrieben Darlehen- und Hypothekengeber sind. Dieser Umstand kann in Verbindung mit der Tatsache, daß auch einige Betriebe mit recht hohen Bankguthaben vorliegen, dahingehend gedeutet werden, daß dem Wachstum des handwerklichen Bäckereibetriebes Grenzen gesetzt sind, die für den Durchschnittsmeister unübersteiglich sind, so daß dieser für seinen unverbrauchten Gewinn irgendwelche andere außerhalb des Betriebes liegende Anlagemöglichkeit sucht.

Das Überraschendste an der Vermögensübersicht der Bäckereibetriebe ist aber, daß es auch Betriebe gibt, die über keinen Pfennig Eigenkapital verfügen, sondern im Gegenteil recht beachtliche Kapitalschulden haben. Von 30 Betrieben, die in einer Industriestadt von ca. 200 000 Einwohnern gelegen waren, wiesen allein sechs Betriebe eine Unterbilanz auf. Wir werden uns noch mit diesen Betrieben im nächsten Unterabschnitt, wenn wir die Passivseite der Bilanzen aufgegliedert haben, im Zusammenhang mit den Fragen der Finanzierungen beschäftigen.

c) Einzelverhältnisse im Kapitalaufbau[86]).

Die eingehende Untersuchung der Kapitalstruktur einer Reihe von Betrieben soll die Zusammenhänge klären, die in der Betriebswirtschaftslehre als „Finanzierung“ bekannt sind. Betrachten wir zuerst die in den Betrieben mitarbeitenden Fremdkapitalien auf ihre Art und die Häufigkeit ihres Vorkommens.

Das Fremdkapital kommt analog der Vermögensstruktur (Betriebsvermögen, Anlagevermögen) in kurzfristiger und langfristiger Form vor. Kurzfristige Kredite werden fast ausnahmslos als Lieferantenkredite hereingenommen. Bankkredite haben wir überhaupt nur zweimal in Bäckereibilanzen gefunden, und zwar in relativ kleinen Beträgen: 228 RM. und 130 RM., Wechselschulden sogar nur einmal. Der fragliche Betrieb[87]) war zur Aufnahme des für das Handwerk so unzweckmäßigen Wechselkredites gezwungen, weil Lieferanten-, Hypotheken- und Darlehnskredite schon erschöpft waren.

Die „anderen Kreditoren“, es sind darunter im wesentlichen nicht bezahlte Unkosten zu verstehen, spielen als Finanzierungsmittel keine Rolle. Sie verdienen eigentlich den Namen Kredite kaum, es sind Rechnungsbeträge, die der Bilanzstichtag unbezahlt vorfand, und die aller Wahrscheinlichkeit

[86]) Siehe Anhang, Tab. 10.
[87]) Siehe Anhang, Tab. 10, Betrieb Nr. 16.

nach bald ausgeglichen werden. Langfristige Kredite werden entweder durch private Darlehen oder, sofern Hausbesitz vorhanden ist, mittels Hypotheken beschafft. Die Darlehen sind meist von Verwandten gegeben. Wenn wir in unserer Kapitalübersicht die Spalte „Summe des langfristigen Fremdkapitals" überprüfen, fällt der sehr hohe Prozentsatz auf, den dieser Posten von der gesamten Kapitalsumme einnimmt. Häufig beträgt das langfristige Kapital über 50% der Bilanzsumme.

Das Verhältnis zwischen langfristigem und kurzfristigem Fremdkapital ist fast ausnahmslos als günstig zu bezeichnen.

Die größte Verschiedenheit bei den einzelnen Betrieben zeigt aber das Eigenkapital sowohl hinsichtlich der absoluten Höhe als auch des Anteils am Gesamtkapital. Bei vier der von uns untersuchten Betriebe ist überhaupt kein eigenes Kapital vorhanden, in fünf Fällen macht der Anteil des eigenen Kapitals über 90% aus, und zwischen diesen Extremen kommen ungefähr alle Prozentsätze vor. Der Zusammenhang kann nun der sein, daß die Betriebe mit schwacher oder keiner Eigenkapitalausstattung Neugründungen sind, während die Betriebe mit stärkerem Eigenkapital schon während eines größeren Zeitraumes bestehen und im Ablauf der Jahre eine Eigenkapitalvermehrung mittels Selbstfinanzierung bewirkt haben. Wir haben eine Klärung dieser Frage versucht, indem wir die Eigenkapitalausstattung einer Anzahl der Betriebe, die nach den von uns untersuchten Bilanzen über kein oder über ein schwaches Eigenkapital verfügen, während der früheren Jahre betrachteten. Wir kamen dabei zu der Feststellung[88]), daß die Kapitalschwäche der fraglichen Betriebe nicht auf kapitalschwache Gründung zurückgeführt werden kann, sondern im Gegenteil die Folge der Entwicklung ist. Wie es für diese Betriebe zu der immer mehr nach unten gerichteten Entwicklung kommen konnte, steht in diesem Zusammenhang nicht zur Diskussion. Es soll aber wenigstens darauf hingewiesen werden, daß die immer weiter schreitende Verschuldung sehr wohl in privaten Verhältnissen — Krankheit des Meisters, Ausstattung der Tochter, Aussteuer eines Sohnes — begründet sein kann.

---

[88]) Im folgenden ist für eine Anzahl handwerklicher Bäckereibetriebe die Entwicklung der Eigenkapitalausstattung über mehrere Jahre hinweg dargestellt. Fett gedruckte Ziffern bedeuten Kapitalschuld:

Jahr	1928	1929	1930	1931	1932	1933
Betrieb Nr. a:						
Eigenkapital in RM. . . .	—	8 309	4 784	1 432	**505**	1 431
In % der Bilanzsumme . .	—	21,4	15,1	4,9	**1,8**	4,8
Betrieb Nr. b:						
Eigenkapital in RM. . . .	4 137	1 018	774	318	**2 640**	**2 130**
In % der Bilanzsumme . .	65,6	29,1	27,0	9,9	**48,1**	**34,1**
Betrieb Nr. c:						
Eigenkapital in RM. . . .		**10 056**	**8 693**	**10 705**	**11 712**	**8 732**
In % der Bilanzsumme . .		**27,8**	**22,9**	**28,9**	**32,1**	**27,3**
Betrieb Nr. d:						
Eigenkapital in RM. . . .		1 575	**1 539**	**1 034**	**3 285**	**5 421**
In % der Bilanzsumme . .		33,8	**34,2**	**32,2**	**70,1**	**82,4**

Auf diese sehr wichtige Frage, wieviel Kapital ein junger Handwerker, der sich selbständig machen will, benötigt, geben uns die Bäckereibilanzen keine Auskunft, da das Eigenkapital infolge der stillen Reserven im Anlagevermögen sehr häufig zu niedrig ausgewiesen ist.

d) Die Liquidität.

In jeder bilanzanalytischen Untersuchung nimmt der Fragenkreis, der mit der Liquidität[89]) zusammenhängt, einen weiten Raum ein. Für die Betriebsanalyse des handwerklichen Bäckereibetriebes spielt die bilanzmäßige Liquiditätsdarstellung, um es gleich vorweg zu nehmen, keine Rolle. Dies bedarf der näheren Erläuterung. Die Faktoren, die in ihrer Gesamtheit bestimmen, ob das Urteil über die Liquidität eines Betriebes zufriedenstellend ausfällt, sind verschieden, je nachdem, ob es sich um einen Bankbetrieb, Industriebetrieb oder Handelsbetrieb handelt.

Zur Feststellung des Liquiditätsgrades eines Bankunternehmens genügt es im wesentlichen, wenn die genommenen den gegebenen Krediten nach der Fälligkeit geordnet gegenübergestellt werden. Zur Liquiditätsdarstellung eines Industrieunternehmens muß außerdem noch die Ermittlung des unmittelbaren Barmittelbedarfs für die laufenden Kosten, vor allem der Löhne und Gehälter, treten, für die unbedingt flüssige Mittel vorhanden sein müssen, soll die Liquidität befriedigend sein. Bei einem Handelsbetrieb, der in der Regel über größere Läger verfügt, ist die Berücksichtigung der laufenden Gehälter und Löhne weniger bedeutungsvoll als bei einem Industrieunternehmen, dafür ist die durchschnittliche Lagerumschlagsgeschwindigkeit in Betracht zu ziehen, um darüber Klarheit zu schaffen, welcher Prozentsatz des Lagerwertes als liquides Mittel gelten kann. Weiter sind Erwägungen darüber anzustellen, ob nicht die Möglichkeit besteht, daß die Lagerumschlagsgeschwindigkeit sich plötzlich erheblich verlangsamt. Wenn die Warenbestände für dehnbaren Bedarf bestimmt sind, kann dieser Fall eintreten, weiter, wenn die Waren der Mode unterworfen sind. All diese Fragen sind aber für das Bäckerhandwerk bedeutungslos. Der Lohnaufwand ist gering, Absatzstockungen sind ein Ding der Unmöglichkeit, Rohstoffe gelten daher als liquide Mittel erster Ordnung, das Fremdkapital ist vorwiegend langfristig aufgenommen. Für die kurzfristigen Verbindlichkeiten und die laufenden Unkosten stellt die Tageskasse — wir haben ja überwiegend Barverkauf — einen ausreichenden Gegenposten dar. Ein Blick auf die Durch-

---

[89]) Liquidität ist ein Gradmesser, der sich ergibt aus der Beantwortung der Frage, „ob zur sofortigen Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten stets ausreichend flüssige Mittel vorhanden sind oder in kürzester Frist beschafft werden können". (Gerstner, a. a. O., S. 255.)

Nach Le Coutre, a. a. O., Bd. II, S. 284, wird unter Liquidität dreierlei verstanden, nämlich: 1. der Bestand an Zahlungsmitteln, 2. die Beweglichkeit des Vermögens, 3. die Größe und Fälligkeit der Schulden und die dafür verfügbaren Deckungsmittel.

Der Inhalt des Begriffes unter 3, nach Le Coutre der geläufigste und gebräuchlichste, deckt sich mit dem Gerstners.

schnittsbilanzen[90]) genügt, um zu zeigen, daß die Liquidität im Bäckerhandwerk durchaus gesund ist. Wir können wohl sagen, ohne uns den Vorwurf der Übertreibung zuzuziehen, daß ein gut geleiteter handwerklicher Bäckereibetrieb an Schwierigkeiten, die durch Illiquidität entstehen, nicht zugrunde gehen wird.

C. Die betriebswirtschaftliche Struktur des handwerklichen Bäckereibetriebes unter dem Einfluß der Konjunktur.

1. Allgemeines.

Von besonderem Interesse ist zu erfahren, welche Einflüsse die Konjunktur auf die im vorigen Kapitel dieser Arbeit dargestellte betriebswirtschaftliche Struktur des Bäckerhandwerks hat. Der Wunsch nach exakten Zahlen bezüglich dieser Zusammenhänge ist gerade in der Gegenwart besonders groß, weil die Klein- und Mittelbetriebe sich augenblicklich des allergrößten öffentlichen Interesses erfreuen und vor allem ihre Krisenfestigkeit als besonderer Vorzug vor den Großbetrieben genannt wird. Diese größere Widerstandsfähigkeit der kleinen Betriebsgrößen in Zeiten der Depression braucht nun nicht nur durch die größere Elastizität in der Kostengestaltung — überwiegend proportionale und geringe fixe Kosten — verursacht zu werden, sondern kann auch darauf beruhen, daß im Klein- und Mittelbetrieb der Umsatz aus irgendwelchen Gründen nicht um einen so hohen Prozentsatz abnimmt wie im Großbetrieb. Besonders für das Bäckergewerbe liegt die Vermutung nahe, daß die relative Stabilität des Verbrauchs an einfacher Backware auch den Rückgang des gesamten Bäckereiumsatzes in mäßigen Grenzen hält. Diese Ansicht findet eine Stütze in einem Vergleich, den C. Sandig[91]) an Hand von Buchhaltungsergebnissen der Dresdner Handwerkerbuchstelle für die Umsatzentwicklung verschiedener Zweige des Handwerks für die Jahre 1929, 1930 und 1931 durchgeführt hat. Nach dieser Untersuchung wird der Umsatz des Bäckerhandwerks von allen Handwerkszweigen am wenigsten vom Konjunkturabstieg betroffen. Zu bedenken ist allerdings, daß die beiden Jahre der schärfsten Krise, 1932 und 1933, von C. Sandig nicht zur Beobachtung herangezogen wurden. Wir werden, um ein möglichst einwandfreies Bild zu bekommen, den Umsatz für eine Anzahl Betriebe während einer ganzen Konjunkturperiode — von Wellental über Wellenberg bis zum nächsten Wellental, 1924 bis 1933 — beobachten. Wie schon die Übersicht dieses Kapitels besagt, haben wir nicht die Absicht, uns mit der Betrachtung der Beeinflussung des Umsatzes durch den Konjunkturablauf zufrieden zu geben, sondern wollen versuchen, die konjunkturellen Einflüsse auf die wichtigsten erfaßbaren Lebensäußerungen des Bäckerei-

[90]) Siehe Anhang, Tab. 8.
[91]) A. a. O., S. 86.

betriebes, Kosten, Gewinn, Kapitalumschlag und auf den Kapital- und Vermögensaufbau, zu untersuchen. Allerdings können wir die Erforschung des Einflusses der Konjunktur auf die betriebswirtschaftliche Struktur des Bäckerhandwerks nicht an Hand desselben Materials vornehmen, dessen wir uns bei der Bearbeitung des Hauptteiles dieser Arbeit bedienten, da die Buchstellen, denen wir unser Buchhaltungsmaterial verdanken, zum Teil erst in neuerer Zeit gegründet worden sind. Uns steht das notwendige Material von einer genügend großen Zahl von Betrieben, die die Ermittlung von Durchschnittsziffern zuläßt, für die Reichshauptstadt während der ganzen Konjunkturperiode (1924—1933) und für eine Großstadt der Provinz während der Zeit des Konjunkturabstieges (1929—1933) zur Verfügung.

2. Einfluß der Konjunktur auf die Dynamik des handwerklichen Bäckereibetriebes.

a) Der Umsatz im Konjunkturablauf.

Analog der Analyse des Umsatzes, die wir in eine Analyse der Umsatzhöhe, in eine Analyse des Umsatzrhythmus und in eine Analyse nach Umsatzträgern gliederten, wollen wir auch den Einfluß der Konjunktur auf Umsatzhöhe, Umsatzträger und Umsatzrhythmus feststellen.

Die folgenden Tabellen veranschaulichen uns zunächst die Umsatzentwicklung des Berliner und provinzstädtischen Bäckereibetriebes im Konjunkturablauf.

Die Umsatzhöhe des handwerklichen Bäckereibetriebes im Konjunkturablauf.

Jahr	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933
Durchschnitt aus 14 Berliner Betr.:										
absolut in RM.	57 019	75 288	75 658	78 317	82 303	82 579	78 352	69 314	56 288	50 776
1924 = 100 . .	100	132,04	132,69	137,35	144,34	144,83	137,41	121,56	98,72	89,05
Durchschnitt aus 13 provinzstädt. Betrieben:										
absolut in RM.						32 907	31 096	27 865	27 062	23 055
1929 = 100 . .						100	94,49	84,67	82,23	76,13

Aus den Tabellen ist ohne weiteres zu erkennen, daß auch der Umsatz des handwerklichen Bäckereibetriebes durch den Konjunkturablauf nicht unbeträchtlich beeinflußt wird. Wenn wir zuerst die Umsatzentwicklung der Berliner Betriebe betrachten, dann fällt sofort die außerordentlich hohe Umsatzsteigerung des Jahres 1925 dem Jahre 1924 gegenüber auf. Wir müssen allerdings bedenken, daß diese Umsatzsteigerung nicht nur durch die besonderen Verdienstmöglichkeiten, die das Jahr 1925 brachte, bedingt wurde, sondern daß sie auch zu einem gewissen Prozentsatz als Reaktion auf die Entbehrungen in Krieg und Inflation angesehen werden muß. Das bedeutet aber, daß das Bäckerhandwerk auch bei einer nachhaltigen Besserung der Wirtschaftslage nicht wieder mit einer derartigen Umsatzausweitung rechnen

kann, wie sie für das Jahr 1925 nachweisbar ist[92]). Nach der stürmischen Umsatzentwicklung des Jahres 1925 folgt eine langsame, aber stetige Umsatzsteigerung. Ganz besonders bemerkenswert ist, daß der Umsatzrückgang erst verhältnismäßig spät erfolgte. Das Jahr 1929, das doch schon Arbeitslosigkeit in größerem Umfange brachte, weist sogar noch eine geringe Umsatzsteigerung auf. Auch im Jahre 1930 hält sich der Umsatzrückgang noch in mäßigen Grenzen, um dann in den nächsten beiden Jahren aber desto stärker in Erscheinung zu treten. Auffallend ist, daß die Umsatzschrumpfung auch noch im Jahre 1933 ihren Fortgang nimmt. Die Umsatzkurve des in der Provinzstadt gelegenen Betriebes geht im Konjunkturabstieg in flacherer Richtung nach unten. Während der Umsatzverlust der Berliner Betriebe im Jahre 1933 39 Prozent im Verhältnis zum Umsatz des Jahres 1929 ausmacht, beläuft er sich für den provinzstädtischen Betrieb auf nur 24%. Als Ursache für diese verschiedene Umsatzentwicklung des Berliner und des provinzstädtischen Betriebes im Konjunkturabstieg können zwei Möglichkeiten in Frage kommen: erstens wäre es denkbar, daß die Kaufkraft in der Provinzstadt nicht in dem Maße gesunken wäre wie in der Reichshauptstadt, zweitens könnte auch die verschiedene Umsatzgliederung des Berliner und provinzstädtischen Betriebes in Betracht kommen, nämlich insofern, als der Rückgang sich in verschiedenem Ausmaß auf die einzelnen Umsatzträger ausgewirkt hätte. Die erste Möglichkeit können wir ausschalten, da die Stadt, in der die von uns als provinzstädtisch bezeichneten Betriebe ihren Standort haben, als Industriestadt in annähernd demselben Maße unter den Auswirkungen der Krise zu leiden hatte wie Berlin, ein Zutreffen der zweiten Möglichkeit läßt sich nur an Hand einer eingehenden Untersuchung entscheiden, die im folgenden durchgeführt werden soll. Da an Hand der Buchhaltung der Absatz der einzelnen Warengattungen für die weiter zurückliegenden Jahre nicht mehr ermittelt werden konnte, waren wir genötigt, uns an Hand der verarbeitenden Roggen- und Weizenmehlmengen ein Bild von den Absatzschwankungen der wichtigsten Warenarten im Konjunkturablauf zu machen. Die folgende Tabelle stellt die Roggen- und Weizenmehlverarbeitung von 1924 bis 1933 dar.

Wenn wir die während der Jahre 1924 bis 1933 verarbeiteten Weizen- und Roggenmengen überprüfen, kommen wir zu dem Urteil, daß die Veränderungen nicht nur auf konjunkturellen Ursachen beruhen können.

Einfluß der Konjunktur auf Roggen- und Weizenmehlverarbeitungsmengen im Bäckereibetrieb. Durchschnitt aus 14 Berliner Betrieben.

Jahr	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933
Roggenmehl dz .	4624	4369	4001	3694	3298	3271	3179	3323	2695	2716
1924 = 100 . . .	100	94	86	79	71	70	69	70	58	58
Weizenmehl dz .	5934	6522	6246	6348	6141	6556	6095	5358	4858	4856
1924 = 100 . . .	100	109	105	107	103	110	102	90	81	81

[92]) Diese Ansicht findet eine Stütze in der Tatsache, daß wenigstens für Groß-Berlin die Umsätze des ersten Halbjahres 1934 trotz der Erfolge der Arbeitsbeschaffung nicht über denen des vorherigen Jahres liegen.

Die höhere Weizenmehl- und geringere Roggenmehlverarbeitung 1925 gegenüber 1924 wurde zweifellos durch den wirtschaftlichen Aufstieg bedingt. Infolge der gesteigerten Kaufkraft wurde der Markt für Brötchen und Kuchenwaren aufnahmefähiger[93]). Die geringere Roggenmehlverarbeitung ist auch darauf zurückzuführen, daß nach Krieg und Inflation vom Konsumenten helles Brot, zu dessen Herstellung ein Gemisch aus Weizen- und Roggenmehl verwandt wird, verlangt wurde. Die verarbeitete Weizenmehlmenge blieb von 1925 bis 1929, von kleineren Schwankungen abgesehen, stabil. Ob während dieser Zeit irgendwelche merklichen Verschiebungen zwischen dem Anteil des Weizenkleingebäcks und der Kuchenware vonstatten gegangen ist oder ob eine größere Konsumverschiebung von der einfachen Kuchenware zur Konditorware, vom Schrippengebäck zum qualitativ hochwertigen Knüppelgebäck vor sich gegangen ist, können wir zahlenmäßig nicht feststellen. Wir wissen nur aus der Spezialuntersuchung von K. Schmaltz, daß das Jahr 1925 eine außerordentliche Umsatzsteigerung in Kuchenware brachte, so daß dieser Umsatzträger den höchsten Anteil am Gesamtumsatz ausmachte, obwohl auch die anderen beiden Warengattungen, Brot und Brötchen, ihren Umsatz absolut vermehren konnten (siehe Fußnote). Die Roggenmehlverarbeitung weist eine dauernde Abnahme bis zum Jahre 1929 auf. Der Brotabsatz ist sogar in noch stärkerem Ausmaße gefallen, als der Rückgang des Roggenmehlbedarfs erkennen läßt, da von den Jahren 1927 und 1928 ab reines Roggenbrot wieder von weiten Konsumentenschichten dem Mischbrot vorgezogen wurde. Worauf ist nun diese Schrumpfung des Brotabsatzes bei im großen ganzen gleichbleibender Wirtschaftslage zurückzuführen? Zu einem gewissen Teil auf eine Änderung der Konsumgewohnheiten. Ganz allgemein werden heute leichtverdauliche Nahrungsmittel dem relativ schwerverdaulichen Brot vorgezogen, in- und ausländisches Obst sind nach dem Kriege zu ausgesprochenen Volksnahrungsmitteln geworden. Außer dem Rückgang des Brotbedarfs aus diesem Grunde ist aber auch die großbetriebliche Konkurrenz und die der handwerklichen reinen Brotbäckereien in erheblichem Ausmaß für den sinkenden Brotabsatz verantwortlich zu machen. Während der Jahre 1926 bis 1929 gelang es den Milch- und Kolonialwarengeschäften, jene bevorzugte Position im Brotverteilungsapparat zu erringen, die sie heute ein-

[93]) Über die Verschiebung des Anteils der Umsatzträger am Gesamtumsatz von 1924 bis 1925 liegt eine Untersuchung vor, die von K. Schmaltz an 46 Berliner Betrieben vorgenommen wurde. Das Ergebnis ist folgendes:

	1924 abs. Umsätze	1925 abs. Umsätze	Steigerung abs.	Steigerung in %
	RM.	RM.	RM.	
Brot	684 678	834 146	149 468	21,83
Brötchenbackware	950 434	1 032 413	81 979	8,06
Kuchenbackware	689 499	1 200 810	511 311	74,16
Sonstiges	33 639	46 174	12 535	37,20
Gesamt-Umsatz	2 358 250	3 113 543	755 293	32,—

nehmen. Der beträchtliche Verlust an der Brotproduktion, so schmerzlich er für den gemischten Bäckereibetrieb an sich war, war, vom Standpunkt der Rentabilität des Gesamtbetriebes aus gesehen, immer noch zu ertragen, da das ausgezeichnete Kuchen- und Brötchengeschäft in jenen Jahren einen genügend großen Ausgleich schaffte. Das wurde in der Krise anders. Die verarbeitete Weizenmehlmenge sank vom Jahre 1929 bis zum Jahre 1932 um 26%. Wenn wir den durchschnittlichen Kuchenanteil am Gesamtumsatz, den K. Schmaltz für das Jahr 1925 ermittelte[94]), mit dem des Jahres 1932[95]) vergleichen, müssen wir feststellen, daß die qualitativ hochwertige Ware ganz besonders stark abgenommen hat. Der Umsatzrückgang der Warengattungen, zu deren Herstellung Weizenmehl verwandt wird, ist ausgesprochen konjunkturbedingt. Anders ist es dagegen mit dem Rückgang der Roggenmehlverarbeitung von 1929 bis 1932, der nur zum Teil durch die sinkende Kaufkraft verursacht wurde, zum weit größeren Teil aber, genau wie während der Jahre 1926 bis 1928, durch großbetriebliche Konkurrenz[96]). Im Laufe des Jahres 1931 konnte nämlich die Aschinger A.-G. ihre neu errichteten Produktionsanlagen für Brot in Betrieb nehmen, die nicht nur die eigenen Filialen beliefern, sondern auch eine große Anzahl Lebensmittelgeschäfte.

Wir können jedenfalls als Hauptursache für den hohen Gesamtumsatzrückgang des großstädtischen Bäckereibetriebes im Konjunkturablauf den Rückgang der Weizenbackwaren bezeichnen. Hierzu tritt noch eine Absatzverringerung an Roggenbrot, die sich aber in mäßigeren Grenzen bewegt, sie ist auch nur zu einem geringen Teil konjunkturbedingt und wurde vor allem durch großbetriebliche Konkurrenz verursacht. Mit Hilfe dieses Ergebnisses können wir jetzt auch eine Erklärung für den im Verhältnis zum Berliner Betrieb geringeren Umsatzrückgang des provinzstädtischen Betriebes[97]) im Konjunkturrückgang finden. Infolge des bedeutend höheren Brotanteils am Gesamtumsatz, der, wie wir eben sahen, nur in geringem Ausmaß von der Konjunktur beeinträchtigt wird, sinkt der Gesamtumsatz des provinzstädtischen Betriebes im Konjunkturabstieg um einen geringeren Prozentsatz als der des Berliner Betriebes.

Irgendwelche Einflüsse der Konjunktur auf die regelmäßig auftretenden Umsatzschwankungen haben wir nicht feststellen können, sowohl der Wochen- als auch der Jahresrhythmus stimmen in Hochkonjunktur und Depression überein.

[94]) Siehe Fußnote auf Seite 63.

[95]) Siehe Anhang, Tab. 4.

[96]) Daß der Roggenbrotkonsum in der Depression einen gewissen Rückgang erleidet, können wir aus der Roggenverarbeitung der Mühlen zu Roggenmehl schließen, da Roggenmehl fast ausnahmslos zu Brot verarbeitet wird im Gegensaz zu Weizenmehl, das außer zur Herstellung von Weizenbackwaren noch mannigfaltige andere Verwendung findet, z. B. zur Teigwarenerzeugung und im Haushalt. Nach der Reichsstatistik (Stat. Jhrb. f. 1933) sank die zu Mehl verarbeitete Roggenmenge in den Mühlen 1932/33 um 4,3% gegenüber der Herstellung 1927/28. 1927/28 wurden 46 657 000 dz Roggen verarbeitet, 1932/33 dagegen nur 44 424 000 dz.

[97]) Siehe Seite 61.

b) Die Kosten im Konjunkturablauf.

Umsatzhöhe und Umsatzgewinnrate bestimmen den Betriebsgewinn. Im vorigen Abschnitt untersuchten wir das Verhalten des ersten Faktors, der den Gewinn bestimmt, die Umsatzhöhe, im Konjunkturablauf; in diesem Abschnitt sollen die Kosten, die den zweiten Faktor, die Gewinnrate, bilden, im Konjunkturablauf betrachtet werden.

Bei der Betrachtung der Kostenarten im Konjunkturablauf bedienen wir uns nicht jenes spezialisierten Kontensystems, das wir zur Erforschung des Kostenaufbaues des Bäckerhandwerks im zweiten Kapitel dieser Arbeit angewandt haben, sondern beschränken uns auf die Kostenarten, die in den Gewinn- und Verlustrechnungen der von uns untersuchten Betriebe ausgewiesen wurden. Das in Frage kommende Zahlenmaterial ist tabellarisch dargestellt worden. (Siehe Anhang, Tab. 11 u. 12.)

Von den drei Hauptkostenarten — Materialkosten, Arbeitskosten und Generalunkosten — weist nur die erstere einen ungefähr gleichen Verlauf wie der Umsatz im Konjunkturablauf auf, während die beiden anderen erheblich davon abweichen. Im Aufstieg stiegen Unkosten und Löhne schneller als der Umsatz, so daß aus diesem Grunde eine Verkleinerung der Umsatzgewinnrate gegenüber dem Ausgangsjahr unserer Beobachtung erfolgen mußte. Im Abstieg fielen diese beiden Kostenarten aber auch nicht in dem Maße, als zu einer Behauptung der gleichen Gewinnrate nötig gewesen wäre. Das Sinken des Umsatzes und das Sinken der Gewinnrate im Konjunkturabstieg führten zu einem katastrophalen Rückgang des Gewinnes, so daß dieser im Jahre 1933 nur noch 34,4% des Gewinnes des Jahres 1928 ausmachte. Wenn wir Umsatz, Kosten und Gewinn als etwas einander Bedingtes zusammen während der einzelnen Jahre betrachten, so haben wir folgendes zu sagen: Im Jahre 1925 ist vor allem das außerordentlich starke Ansteigen der Löhne bemerkenswert, das auf die Steigerung der Tariflöhne zurückzuführen ist, die die völlig unzureichenden Löhne der ersten Nachinflationszeit auf ein einigermaßen für die Arbeiter erträgliches Niveau hob. Da aber auch eine beträchtliche Umsatzsteigerung möglich gewesen war, und die Erhöhung der Generalunkosten in mäßigen Grenzen blieb, kam es zu einer Gewinnsteigerung. Das folgende Jahr brachte eine Steigerung aller Kostenarten bei gleichbleibendem Umsatz, die Folge war eine etwa 23prozentige Gewinnsenkung. Während der nächsten beiden Jahre gelang es bei allmählich steigendem Umsatz und weitersteigenden Unkosten und Löhnen, aber gleichbleibenden Materialkosten, diesen Gewinnrückgang voll wieder einzuholen. Obwohl der Kulminationspunkt der Umsatzkurve erst beim Jahre 1929 liegt, fand der Umbruch der Gewinnkurve schon im Jahre 1928 infolge der immer noch aufwärts gerichteten Lohn- und Unkosten statt. Innerhalb der ersten beiden Jahre des Abstieges (1930, 1931) gelang es dem Bäckerhandwerk nicht, Generalunkosten und Löhne mit dem unaufhaltsam rückgängigen Umsatz in Einklang zu bringen, so daß sich 1931 eine 24prozentige Gewinnsenkung gegenüber 1929 ergab. 1932 sind von den Be-

trieben die allergrößten Anstrengungen gemacht worden, um durch Kostendrosselung ein weiteres Abgleiten der Gewinne zu verhindern. Die Generalkosten wurden dem Vorjahr gegenüber um 30% gesenkt, auch die Arbeitskosten konnten beträchtlich reduziert werden; das weitere Abfallen des Umsatzes brachte aber trotzdem einen erneuten Gewinnrückgang von 17%. Hinsichtlich der Arbeitskosten ist zu bedenken, daß die Veränderungen weniger durch Entlassungen als durch Lohnsenkungen erfolgt sind. Entlassungen von gelernten Arbeitern sind im Handwerksbetrieb auch nicht so einfach durchzuführen, denn der Umsatzrückgang ist meist nur derartig, daß eine Hilfskraft zwar nicht voll beschäftigt ist, kaum aber gänzlich entbehrlich wird. So nachteilig diese Tatsache auch vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen für den Handwerksbetrieb im Gegensatz zum Fabrikbetrieb ist, von um so größerem Vorteil ist sie zweifelsohne für die Arbeitsmarktlage der Bäckergesellen in Krisenzeiten.

Bei der Besprechung der Kostenentwicklung im Konjunkturablauf haben wir bisher die Kosten für Abschreibungen außer acht gelassen. Dies geschah, weil diese Kostenart infolge ihres geringen Anteils an der Umsatzeinheit von weniger großem Interesse ist. Bemerkenswert ist, und infolge der Betriebsmodernisierungen in den Jahren der guten Gewinne ohne weiteres verständlich, die wachsende Abschreibungsquote seit 1928.

Betrachten wir Kostenarten und Gewinn des provinzstädtischen Bäckereibetriebes im Konjunkturabstieg, so läßt sich keine vollkommene Übereinstimmung des Verlaufs mit denen der Berliner Betriebe feststellen. Auf den flacheren Verlauf der Umsatzkurve und ihre Ursache wiesen wir schon oben hin. Besondere Aufmerksamkeit verdient die Entwicklung der Arbeitslöhne im Jahre 1931. Diese ganz erhebliche Senkung der Arbeitskosten ist nicht nur wie bei den großstädtischen Betrieben auf den Lohnabbau unter Reichskanzler Brüning zurückzuführen, sondern beruht auch zum erheblichen Teil auf Entlassungen. Wir konnten bei einer ganzen Anzahl von Betrieben bei der Berechnung unserer Durchschnittsziffern eine über 50prozentige Lohnsenkung ermitteln. In diesen Betrieben hatte sich der Meister entschlossen, es handelte sich in den fraglichen Fällen um kleinere Betriebe, auf die Hilfe eines Gesellen zu verzichten, um mit dem Lehrling allein zu arbeiten. Das Anwachsen der Arbeitskosten im darauf folgenden Jahre zeigt jedoch, daß die übermäßige Entlassung von gelernten Hilfskräften zu einem gewissen Prozentsatz wieder rückgängig gemacht worden ist. Aller Wahrscheinlichkeit nach war für eine Anzahl Betriebe bei der starken Entblößung von gelernten Arbeitern ein reibungsloser Produktionsprozeß nicht gewährleistet.

Die interessanteste Erscheinung ist aber, daß die Gewinne der provinzstädtischen Betriebe im Jahre 1933 trotz fallenden Umsatzes eine Steigerung um 25% aufweisen, während die Gewinne der Berliner Betriebe weiter zurückgingen. Für die ländlichen Bäckereien läßt sich ebenfalls eine Gewinnsteigerung bei rückgängigem Umsatz feststellen. Worauf ist nun die ver-

schiedene Entwicklungsrichtung des Betriebserfolges zurückzuführen? Ein Blick auf die tabellarischen Darstellungen lehrt uns, daß im Jahre 1933 die Material- und Arbeitskosten sowohl für den Berliner als auch für den provinzstädtischen Betrieb gesenkt worden sind. Die Senkung dieser beiden Kostenarten geschah aber an den beiden Standorten nicht um denselben Prozentsatz. Die Senkung der Arbeitskosten machte in der Reichshauptstadt 7,5% aus, in der Provinzstadt 18%. Der Rückgang der Rohstoffkosten betrug in der Reichshauptstadt 8%, in der Provinzstadt 12%. Die Differenz hinsichtlich der Senkung der Löhne bietet nichts Problematisches, sie beruht auf verhältnismäßig umfangreicheren Entlassungen in der Provinzstadt als in Berlin. Der Rückgang der Materialkosten ist auf eine Senkung der Mehlpreise zurückzuführen[98]). Da die provinzstädtischen Betriebe infolge ihrer Umsatzgliederung einen bedeutend höheren Anteil an Mehlkosten pro Umsatzeinheit haben als die Berliner Betriebe, mußte sich die Mehlpreissenkung in der geschilderten verschiedenen Art auf die Rohstoffkosten der Berliner und provinzstädtischen Betriebe auswirken, denn in 100 RM. Materialkosten des provinzstädtischen Betriebes ist ein beträchtlich höherer Betrag für Mehl enthalten als in 100 RM. Materialkosten des Berliner Betriebes. Hinzu kommt noch, daß durch die Preissteigerung für Fettigkeiten aller Art der Vorteil der günstigen Mehlpreisgestaltung für den Berliner Betrieb infolge seines hohen Kuchenanteils am Gesamtumsatz zum großen Teile kompensiert wurde, während sich die Fettpreiserhöhung für den provinzstädtischen Betrieb nicht so nachhaltig auswirken konnte, da letzterer eine relativ geringe Kuchenproduktion hat. Wenn wir nun für die ländlichen Betriebe eine Gewinnsteigerung feststellen konnten, die prozentual noch über der der provinzstädtischen Betriebe liegt, so ist uns diese Erscheinung auf Grund der oben entwickelten Zusammenhänge und unter Berücksichtigung der Kostengestaltung dieser Betriebe ohne weiteres verständlich.

c) Der Kapitalumschlag im Konjunkturablauf.

I. Einfluß der Konjunktur auf die Lagerhaltung des handwerklichen Bäckereibetriebes.

Durchschnitt aus 14 Berliner Betrieben:

Jahr	Umsatz abzgl. Gewinn RM.	Bestände abs. RM.	Bestände rel. 1924 = 100	Umschlag d. Bestände abs.	Umschlag d. Bestände rel.
1924	45 053	2 640	100	17,1mal	100
1925	62 517	3 228	122,3	19,3 „	112,8
1926	66 019	2 875	108,9	22,9 „	133,9
1927	66 787	2 789	105,7	23,9 „	139,8
1928	69 545	2 609	98,8	26,6 „	155,6
1929	70 609	2 726	103,2	25,9 „	151,4
1930	69 286	2 573	97,4	26,9 „	157,3
1931	62 812	2 352	89,1	26,7 „	156,2
1932	50 855	1 888	71,9	26,9 „	157,3
1933	46 387	1 941	73,5	23,9 „	139,8

[98]) Der durchschnittliche Roggenmehlpreis pro 100 kg betrug im Jahre 1932 28,25 RM.; im Jahre 1933 23,16 RM. Der Weizenmehlpreis stellte sich 1932 im Jahresdurchschnitt auf 33,73 RM., im Jahre 1933 auf 28,47 RM. Die Preise verstehen sich für die gangbarsten Sorten einer Mehlgroßhandlung und wurden an Hand der ausgestellten Fakturen, die bei den Meistern eingesehen wurden, errechnet.

Ein nennenswerter konjunktureller Einfluß auf den Umschlag der Bestände läßt sich an Hand der tabellarischen Darstellung über die ganze Konjunkturperiode hinweg kaum nachweisen. Konjunkturell bedingt war zweifelsohne die Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit der Bestände im Jahre 1925. In jenem Jahre nahm der Umsatz derartig zu, daß trotz einer gleichfalls erheblichen Vergrößerung des Rohstofflagers das Verhältnis dieser beiden Größen sich in der aus dem Zahlenmaterial zu ersehenden Richtung verschieben mußte. Die folgenden Jahre brachten dann eine weitere Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit der Bestände, die sowohl auf Umsatzerhöhung als auch auf Verringerung der Lagerhaltung zurückzuführen ist. Um die Beweggründe zu verstehen, von denen sich die Meister leiten ließen, als sie allgemein zu geringerer Lagerhaltung übergingen, müssen wir bedenken, daß in den Jahren nach der Inflation über das betriebswirtschaftlich nötige Maß hinausgehende Lagervorräte gehalten worden sind. Diese vollen Läger müssen wir erstens als Reaktion auf die Rohstoffknappheit der Kriegs- und Nachkriegszeit ansehen, zweitens auch als die wertbeständige „Sparkasse" der Meister, die der Stabilität der Währung in der ersten Nachinflationszeit begreiflicherweise nicht sofort volles Vertrauen entgegenbrachten. In den Jahren 1926 bis 1928 wurden dann diese erhöhten Bestände nach und nach abgebaut. Die Verlustquellen durch Zinsverlust aus überhöhter Lagerhaltung wurden verstopft. Die Lagerverringerung von 1929 bis 1932 geschah in Anpassung an die jeweiligen Umsätze, so daß tatsächlich die Umschlagsgeschwindigkeit der Bestände im großen ganzen konstant blieb. Im Jahre 1933 verlangsamt sich die Umschlagsgeschwindigkeit infolge weiter fallenden Umsatzes bei ungefähr gleichen Beständen. Es hat den Anschein, als ob die Lagerhaltung des Jahres 1932 den geringsten für einen geordneten Produktionsprozeß nötigen Umfang ausmacht, so daß eine weitere Bestandssenkung nicht möglich war. Die geringe Verlangsamung der Umschlagsgeschwindigkeit der Bestände im Jahre 1929 infolge etwas höherer Lagerhaltung ist keine allen oder den meisten von uns untersuchten Betrieben eigentümliche Erscheinung, sondern sie kam einfach dadurch zustande, daß ein einziger Betrieb im Jahre 1929 ein doppelt so hohes Lager hielt als im Jahre 1928[99]).

Es sei in diesem Zusammenhang noch besonders darauf hingewiesen, daß auch während der anderen Jahre nicht alle Betriebe jenes Bild der Geschwindigkeit des Lagerumschlages aufzeigen, wie es sich an Hand unserer Durchschnittsziffern darstellt. Zwischen 1927 und 1931 konnten wir bei einzelnen Betrieben Läger feststellen, die über das betriebswirtschaftlich notwendige Maß hinausgingen, also Spekulationsläger waren. Die betreffenden Meister spekulierten auf Hausse, vor allem hinsichtlich der Mehl- und Zuckerpreise. Die Versuchung zu einer solchen Handlungsweise war ja auch tatsächlich infolge der häufigen und oftmals recht beträchtlichen Preisschwankungen groß. Besonders waren es auch die dauernden Propagationen der Landwirtschaft für

[99]) Lagerbestand im Jahre 1928: 3658,— RM, im Jahre 1929: 5411,— RM.

Erhöhung der Getreidezölle, die zu einer übermäßigen Eindeckung vor allem in den qualitativ hochwertigen amerikanischen Mehlen anreizten, deren Preise bei einer Zollerhöhung in größerem Ausmaß stiegen als die der inländischen Mehle. Die Mehlspekulationen wurden allerdings nicht nur durch überreiche Lagerhaltung, sondern auch durch Tätigung von Schlüssen zu festen Preisen durchgeführt[100]). Nach den Aussagen der in Frage kommenden Fachleute sind die Rohstoffspekulationen der Meister sehr häufig fehlgeschlagen und haben zu Verlusten geführt. Die sinkende Preistendenz im Konjunkturabstieg hat der Rohstoffspekulation im Bäckerhandwerk sowohl in Form der überreichen Lagerhaltung als auch in Form des Kaufes größerer Mengen auf Abruf zu festen Preisen die Grundlage genommen.

Für die provinzstädtischen Betriebe konnten wir hinsichtlich des Lagerumschlages im Konjunkturabstieg dieselben Ergebnisse ermitteln, die wir für die Berliner Betriebe feststellten. Während der Jahre 1930 bis 1932 blieb die Umschlagsgeschwindigkeit der Bestände infolge einer stetigen Verringerung des Lagers die gleiche, das Jahr 1933 brachte eine Verlangsamung des Lagerumschlags. Infolge der weitgehenden Übereinstimmung des Lagerumschlags der Berliner und der provinzstädtischen Betriebe im Konjunkturablauf haben wir auf die Darstellung des in Frage kommenden Materials verzichtet.

II. Einfluß der Konjunktur auf Debitoren- und Kreditorenumschlag.

Im zweiten Kapitel unserer Arbeit hatten wir festgestellt, daß die Debitoren des handwerklichen Bäckereibetriebes so niedrig sind, daß wir von einem Debitorenumschlag im eigentlichen Sinne gar nicht sprechen können. Aus den Bäckereibilanzen der früheren Jahre ersehen wir, daß der Debitorenbestand immer sehr niedrig gewesen ist. Wir nehmen deshalb von einer exakten zahlenmäßigen Darstellung des durchschnittlichen Festliegens der Debitoren über eine ganze Konjunkturperiode hinweg Abstand.

Neben dem Lagerumschlag ist der Kreditorenumschlag die bedeutungsvollste Erscheinung des Kapitalumschlages überhaupt. Stellen wir fest, welche Einflüsse die Konjunktur auf die Kreditoren, das wichtigste kurzfristige Finanzierungsmittel des Bäckerhandwerks überhaupt, ausgeübt hat.

Genau wie das Jahr 1926 eine erhebliche Änderung für den Lagerumschlag bedeutete, so brachte es auch eine Änderung für den Kreditorenumschlag. Im Jahre 1926 verlangsamte sich der Kreditorenumschlag; ungefähr gleichbleibender Umsatz bei einer Vergrößerung der Warenkreditoren um 138% war die Ursache. Der beträchtlich langsamer werdende Kreditorenumschlag des Jahres 1926 ist genau wie der schneller werdende Waren-

---

[100]) Der Handel unterscheidet zwischen Abschlüssen zu festen Preisen und solchen zu gleitenden Preisen. Im zweiten Fall bewegen sich die Preise um einen bestimmten Prozentsatz unter dem jeweiligen Tagespreis. Der Handwerker sollte nur zu gleitenden Preisen abschließen, er schaltet dadurch ein Risiko durch Preissenkung aus, sichert sich aber trotzdem die Vorteile des Großeinkaufs. Für die Gegenwart sind größere Abschlüsse hinsichtlich des Mehleinkaufs bedeutungslos geworden, da der Mehlpreis für die einzelnen Güteklassen feststeht und außer einem Barzahlungsrabatt jeglicher Nachlaß verboten ist.

Jahr	Umsatz abzgl. Gewinn abs. RM.	Kreditorenbestände abs. RM.	Kreditorenbestände rel.	Kreditorenumschlag abs.	Kreditorenumschlag rel.
1924	45 053	617	100	73	100
1925	62 517	769	124,6	81,3	111,4
1926	66 019	1834	297,2	36	49,3
1927	66 787	1608	260,6	41,5	56,9
1928	69 545	1727	279,9	40,3	55,2
1929	70 609	2141	347	33	45,2
1930	69 268	2234	362,1	31	42,5
1931	62 812	1945	315,2	32,3	44,3
1932	50 855	2054	332,9	24,8	33,9
1933	46 387	2215	359	20,9	28,6

umschlag desselben Jahres darauf zurückzuführen, daß mit der Überwindung der Nachwirkungen der Inflation sich auch wieder normale Geschäftsgepflogenheiten im Wirtschaftsleben durchsetzten. Die Warenkreditoren der Jahre 1924 und 1923 waren so niedrig — 1924 betrug die durchschnittliche Inanspruchnahme des Warenkredits fünf Tage —, daß in jener Zeit der Barkauf im Bäckerhandwerk tatsächlich fast allgemein vorgeherrscht haben muß. Wir vermuten, daß die fast restlose Barbezahlung der Rohstoffe durch die Meister vor allem eine Folge der Zielstellung der Lieferanten war. In der ersten Zeit der Nachinflation waren die Zinssätze allgemein sehr hoch. Auch der Großhandel war bei der damaligen Kapitalknappheit gezwungen, auf rasches Einkommen der Außenstände zu achten und bei Zielüberschreitungen Verzugszinsen zu berechnen, die den Sätzen der Bankkredite entsprachen. Unter diesen Umständen war das Bäckerhandwerk gezwungen, „bar zu kaufen", wollte es nicht von vornherein seine Rentabilität in Frage stellen; denn die Gewinnspanne im Bäckerhandwerk ist auch in der ersten Nachinflationszeit nicht so hoch gewesen, daß Zinssätze für Warenkredite von 15 bis 20% tragbar gewesen wären. Die rasche wirtschaftliche Besserung erlaubte dem Großhandel bald, in der Zielstellung großzügiger zu verfahren. Das Emporschnellen der Warenkreditorenbestände im Jahre 1926 und somit das Langsamerwerden des Kreditorenumschlages zeigt deutlich, wie ungesund die Finanzierungslage des Bäckerhandwerks während der Jahre 1924 und 1925 gewesen ist. Aller Wahrscheinlichkeit nach sind im Bäckerhandwerk viele Investitionen, die nach den langen Notzeiten unbedingt notwendig geworden waren, im Jahre 1926 durch Warenkredite finanziert worden. Nach einer vorübergehenden Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit der Kreditoren im Jahre 1927 trat bis 1930 eine allmähliche und stetige Verlangsamung ein, die durch steigende Kreditorenbestände bedingt wurde. Diese Entwicklung konnte kaum als ungesund bezeichnet werden, denn der Kreditorenumschlag war immer noch relativ schnell, und Fälle, in denen eine ausgesprochene finanzielle Abhängigkeit des Meisters von seinen Lieferanten vorlag, wie sie vor dem Kriege im Bäckerhandwerk häufig war, haben wir nicht feststellen können. Durch eine Verringerung der Kreditoren im Jahre 1931 gelang es dem Bäckerhandwerk sogar, trotz des weiter fallenden Umsatzes, die Umschlagsgeschwindigkeit der Kreditoren konstant zu halten. Diese Sen-

kung der Warenkreditoren zeigt genau wie die Verringerung der Warenläger im Konjunkturabstieg, daß die Meister durchaus willens waren und es im gewissen Umfange auch fertigbrachten, sich den veränderten wirtschaftlichen Verhältnissen anzupassen, um so ihre Betriebe auch in bescheidenerem Raum gesund zu halten. Die beiden folgenden Jahre brachten dann aber eine Steigerung der genommenen Lieferantenkredite, die im Zusammenwirken mit weiter rückgängigem Umsatz zu einer Verlangsamung des Kreditorenumschlages führten. Das Anwachsen der Lieferantenkredite während der Jahre 1932 und 1933 kann bei den recht beträchtlichen Schrumpfungen der Betriebsgewinne in diesen Jahren nicht weiter verwundern.

Den Einfluß der Konjunktur auf den Kreditorenumschlag des provinzstädtischen Betriebes soll folgende Aufstellung beantworten:

Kreditorenumschlag	1929	1930	1931	1932	1933
Durchschn. aus 14 Betrieben:	21,23	18,06	19,26	15,88	20,85 mal
relat. Zahlen 1929 = 100 :	100	85,06	90,72	74,79	98,21
Kreditorenbestände					
absol. Zahlen in RM.:	1494,43	1690,13	1427,48	1689,16	1157,73
relat. Zahlen 1929 = 100 :	100	113,13	95,54	113,06	77,49

Die Umschlagsgeschwindigkeit der Kreditoren der provinzstädtischen Betriebe zeigt im Konjunkturabstieg fallende Tendenz, über die auch die geringe Erhöhung im Jahre 1931 nicht hinwegtäuschen kann. Das Jahr 1933 bringt ein plötzliches und beträchtliches Ansteigen der Umschlagsgeschwindigkeit der Kreditoren, das in dem außerordentlich starken Rückgang der Kreditorenbestände begründet ist. Was ist nun die Ursache der Kreditorenschrumpfung im Jahre 1933? Durch eingehenden Vergleich der Bilanzen des Jahres 1933 mit denen des Jahres 1932 sind wir zu dem Ergebnis gekommen, daß verschiedene Betriebe, deren Zahlenmaterial mit zur Erstellung unserer Durchschnittsziffern gedient hat, im Laufe des Jahres 1933 eine regelrechte „Umschuldung“ vom kurzfristigen zum langfristigen Kredit vorgenommen haben. Wir haben es hier mit derselben Erscheinung zu tun, die uns aus der Finanzierung der Industrie geläufig ist: kurzfristige Kredite frieren ein und werden zu langfristigen. Da die Umwandlung der kurzfristigen Kredite in langfristige nun nicht durch Aufnahme von Hypotheken vor sich gegangen ist, sondern durch Aufnahme von Darlehen, so liegt die Vermutung nahe, daß die Darlehnsgeber in den Kreisen der Lieferanten zu suchen sind. Die Erwerbung dauernder Beteiligungen an Industrieunternehmen durch die Rohstofflieferanten der betreffenden Firmen hätte demnach eine interessante Parallele in der Finanzierung handwerklicher Bäckereibetriebe durch den Mehlgroßhandel. Zum andern Teil ist der durchschnittliche Abbau der Kreditoren der provinzstädtischen Bäckereien auch darauf zurückzuführen, daß die im Vergleich zu 1932 höheren Gewinne — wir erinnern uns, daß im Gegensatz zu den Berliner Betrieben die in den Provinzstädten und auf dem Lande gelegenen Betriebe 1933 eine Gewinnsteigerung erzielten — dazu benutzt wurden, Lieferanten zu bezahlen.

3. Einfluß der Konjunktur auf die Statik des handwerklichen Bäckereibetriebes.

a) Der Vermögensaufbau im Konjunkturablauf.

Die wichtigsten Positionen der Aktivseite der Bäckereibilanz sind Kasse und Bank bzw. Sparkasse, die Rohstoffbestände, die Anlagen. Den Einfluß der Konjunktur auf die Höhe der Warenbestände haben wir schon bei der Betrachtung des Warenumschlages im Konjunkturablauf mit behandelt. Die eingehende Verfolgung der Kassen-, Bank- und Sparkassenkonten über einen längeren Zeitraum hinweg kann wenig erkenntnisreich sein, da nach der Gepflogenheit der Berliner Bäcker Ersparnisse gern in Effekten oder Bauland angelegt wurden, diese Vermögensteile dann aber häufig uns nicht zugänglich waren, so daß aus der Betrachtung der Kassen-, Bank- und Sparkassenbestände einer Anzahl Betriebe im Konjunkturablauf kaum eine Schlußfolgerung auf etwaige Veränderungen der sozialen Verhältnisse der selbständigen Meister zulässig ist. Auf diese wichtige Frage kann uns die Passivseite der Bilanz eine bessere Auskunft geben, indem wir unsere Aufmerksamkeit dem Eigenkapital und vor allem etwaigen Änderungen des Eigenkapitalanteils an der Bilanzsumme zuwenden.

Nach dem Gesagten wird es gerechtfertigt erscheinen, daß wir von den Vermögensteilen des Bäckereibetriebes nur die Anlagen (Inventar, Maschinen, Geräte, Werkzeuge) im Konjunkturablauf verfolgen. Die folgende Tabelle bringt den Durchschnitt der Anlagen von 14 Berliner Bäckereibetrieben zur Darstellung:

Jahr	1924	1925	1926	1927	1928
Anlagen abs. in RM.:	2341	3818	4526	5084	5695
Anlagen rel. 1924 = 100 :	100	163,1	193,3	217,2	243,3
Jahr	**1929**	**1930**	**1931**	**1932**	**1933**
Anlagen abs. in RM.:	5342	5184	4928	4592	4316
Anlagen rel. 1924 = 100 :	228,2	221,4	210,5	196,1	184,3

Die Entwicklung des Anlagevermögens bewegt sich vollauf in der Richtung, die wir nach den während der Jahre 1924 bis 1928 vom gesamten Bäckerhandwerk zu Investitionszwecken aufgewandten Beträgen[101]) und nach der rasch zunehmenden Maschinenverwendung im Bäckerhandwerk[102]) erwarten mußten. Der Prozentsatz der Zunahme des Anlagekapitals enttäuscht vielleicht sogar hinsichtlich der Höhe etwas, wir hatten auf höhere Summen geschlossen. Bezüglich des ausgewiesenen Anlagekapitals müssen wir uns allerdings vergegenwärtigen, daß erstens einmal sämtliche Beträge, die für Backofenbau ausgegeben worden sind, in den vorliegenden Durchschnittsziffern nicht enthalten sind, da es sich um die Zahlen von Fachbetrieben handelt, daß zweitens auch die Abschreibungssätze, die im Anschaffungsjahr sowie überhaupt während der ersten Jahre besonders hoch sind, den bilanzmäßig ausgewiesenen Beträgen hinzuzurechnen sind, daß drittens mancherlei

[101]) Siehe S. 10.
[102]) Siehe S. 8.

Investitionen, z. B. Malerarbeiten, überhaupt nicht aktiviert worden sind. Wir stoßen hier also wieder auf die gleichen Schwierigkeiten, die sich uns schon im zweiten Kapitel dieser Arbeit bei der Bestimmung des Anlagekapitals entgegenstellten, die sich aber einfach nicht beseitigen lassen. In Zukunft wird eine Feststellung der in den Anlagen investierten Beträge sogar völlig problematisch werden, da für das Jahr 1934 für Neu- und Ersatzbeschaffungen von Maschinen Vollabschreibungen zwecks Unterstützung der Aktion zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit erlaubt sind.

Aus dem regelmäßigen Fallen des Anlagekapitals seit 1929 darf nun nicht etwa der Schluß gezogen werden, daß die Beträge, um die sich das Anlagekapital von Jahr zu Jahr vermindert, die Abschreibungsquoten auf den Anlagenbestand sind, der im Jahre 1928 erreicht war, und daß Neuinvestitionen in der Folgezeit im Bäckerhandwerk zur Seltenheit gehören. Dies ist keineswegs der Fall[103]). Gegenüber dem Vorjahr sanken die Anlagen 1929 um 6,2%, 1930 um 3%, 1931 um 5%, 1932 um 6,8% und 1933 um 6%. Diese Prozentsätze sind im Vergleich zu den zulässigen Abschreibungsquoten so gering, daß unbedingt auch in der Zeit des Konjunkturabstiegs erhebliche Neuinvestitionen im Bäckerhandwerk stattgefunden haben müssen. Wir müssen bedenken, daß die Neuinvestitionen während der Jahre 1925 bis 1928 aus zwei verschiedenen Gründen erfolgten. Die investierten Bezüge dienten einmal zur Erneuerung der Einrichtungen, die durch die Notzeiten in Krieg und Inflation heruntergewirtschaftet waren, dann aber auch zur Ausrüstung der Betriebe mit Maschinen, da in jener Zeit die für den Klein- und Mittelbetrieb richtig dimensionierten Maschinen auf dem Markt erschienen. Das Zusammentreffen dieser beiden verschiedenen Motive führte im Verein mit den guten Gewinnen und den günstigen Zukunftsaussichten zu jenem gewaltigen Anschwellen des Anlagekapitals, das für einen Handwerkszweig einzig dastehend ist. Die außerordentliche Häufung des Anlagekapitals des Bäckerhandwerks in dem verhältnismäßig kurzen Zeitraum mußte auch zu sehr hohen Abschreibungsquoten während der folgenden Jahre führen. Aus diesem Zusammenhang heraus wird uns die stetige Abnahme des Anlagekapitals seit dem Jahre 1929 verständlich. Die Zugänge zum Anlagekapital durch Neuinvestitionen während der Jahre 1929 bis 1933 wurden durch die hohen Abschreibungen auf die zwischen 1925 und 1928 geschaffenen Anlagen überkompensiert.

b) Der Kapitalaufbau im Konjunkturablauf.

Dieser Abschnitt soll uns im wesentlichen zwei Fragen beantworten. Die erstere lautet:

Wie wurden die Anlagen, die sich das Bäckerhandwerk in den der Inflation folgenden Jahren schuf, finanziert?

[103]) Nach einem Schaubild des Zweckverbandes der Bäckermeister Groß-Berlins auf der Jahresschau für das Gastwirts-, Hotelier-, Bäcker- und Konditorengewerbe 1934 in Berlin sollen dem Backofenbau und der Maschinenindustrie allein jährlich aus Berlin durch Erneuerung und Neuinvestition eine halbe Million RM. zufließen.

Die zweite Frage steht mit der ersten in einem gewissen Zusammenhang: Hat sich der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme unter dem Einfluß des Konjunkturablaufs geändert?

Der Kapitalaufbau im Konjunkturablauf[104]) gibt klar und eindeutig darüber Auskunft, daß die Investitionen in der Nachinflationszeit zum allergrößten Teil ohne fremde Hilfe vorgenommen wurden. Das Bäckerhandwerk kann nach dem vorliegenden Zahlenmaterial direkt als Schulbeispiel für Selbstfinanzierung dienen. In gewissem Ausmaß wurden zur Finanzierung auch die Mittel der Lieferanten in Anspruch genommen, wie das prozentuale und absolute Ansteigen der Warenkreditoren zeigt. Darlehnskredite zur Erhöhung der Anlagen haben wir nur in einem einzigen Falle ermitteln können. Ein Betrieb nahm 1926 ein Darlehen in Höhe von 11 181 RM. auf, im folgenden Jahr war dieses Darlehen aber schon wieder zurückgezahlt, der Betrieb hatte 1927 einen Gewinn von 18 000 RM. gehabt. Bankkredite haben wir während der Periode von 1924 bis 1933 ebenfalls nur in einem Falle und nur für relativ kurze Zeit feststellen können. Die Bilanzen eines Betriebes wiesen von 1928 bis 1930 einen Bankkredit von 1500 RM. auf.

Aus der Verringerung der Bilanzsumme im Konjunkturabstieg kann nicht ohne weiteres auf eine Schwächung der Kapitalkonstitution der Betriebe geschlossen werden. Wir müssen uns in diesem Zusammenhang an die durch Überabschreibung der Anlagen entstandenen stillen Reserven erinnern. Besonders bemerkenswert ist, daß der prozentuale Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital im Konjunkturabstieg keine nennenswerte Verringerung erfahren hat. Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme betrug im Jahre

1929 74,3%,
1933 73,9%.

Es ist bedauerlich, daß wir die Finanzierungen der provinzstädtischen Betriebe in der Nachinflationszeit nicht an Hand von Zahlenmaterial verfolgen können. Durch das häufige Vorhandensein von Hausbesitz an diesen Standorten war die Möglichkeit gegeben, Hypothekenkredite zu Finanzierungszwecken heranzuziehen. Die Wahrscheinlichkeit, daß von dieser Finanzierungsmöglichkeit auch Gebrauch gemacht worden ist, ist um so größer, als die Inflation den Hausbesitz hypothekenfrei gemacht hatte, und eine Selbstfinanzierung in größerem Ausmaße durch die im Verhältnis zu den Berliner Betrieben kleineren Gewinne erschwert wurde. Wir können diese Zusammenhänge jedoch nicht an Hand von Zahlen verfolgen, sondern müssen uns mit einer Betrachtung des Konjunktureinflusses auf den Kapitalaufbau des provinzstädtischen Bäckereibetriebes im Wirtschaftsabstieg begnügen. Das fragliche Material ist tabellarisch[105]) dargestellt.

Sehr lehrreich ist, daß sich bei den provinzstädtischen Betrieben, im Gegensatz zu den Berliner Betrieben, eine Abnahme des Eigenkapitalanteils am Gesamtkapital im Konjunkturabstieg feststellen läßt. Dieser Rückgang

[104]) Siehe Anhang, Tabelle 13.
[105]) Siehe Anhang, Tabelle 14.

des Eigenkapitals wurde durch eine stärkere Aufnahme von Fremdkapital ausgeglichen. Das Fremdkapital ist als langfristiger Kredit aufgenommen worden, und zwar mußte die Aufnahme dieser Kreditart um so stärker sein, als der kurzfristige Kredit, „Lieferantenkredit“ und „andere Kredite“, ebenfalls zurückging. Da der Hausbesitz bei Ausbruch der Krise in der Regel schon hypothekarisch belastet war und vor allem nur etwa die Hälfte der Betriebe über Grundbesitz verfügt, entspricht es unseren Erwartungen, daß die stattgefundene Erhöhung des langfristigen Fremdkapitals fast ausschließlich die Kapitalart Darlehen betrifft.

D. Schlußbetrachtung.

Obwohl der Bäckereibetrieb in Stadt und Land dasselbe Bedürfnis, nämlich das nach Backwaren, befriedigt, ist der Betriebsablauf des handwerklichen Bäckereibetriebes an den verschiedenen Standorten nicht der gleiche. Im Verlauf der betriebswirtschaftlichen Durchforschung des handwerklichen Bäckereibetriebes konnten wir feststellen, daß zwischen dem in der Reichshauptstadt gelegenen Betrieb, dem provinzstädtischen Betrieb und dem ländlichen Betrieb beträchtliche Strukturunterschiede bestehen. Diese Unterschiede betreffen vor allem den Anteil der einzelnen Umsatzträger am Gesamtumsatz und die Verschiedenheit des Kostenaufbaus, die zum Teil durch die uneinheitliche Umsatzgliederung verursacht wird.

Diese Verschiedenheit in der Betriebsgestaltung an den einzelnen Standorten muß bei Maßnahmen, die der Gesetzgeber zur Förderung des Bäckerhandwerks trifft, genügend beachtet werden. Aber auch das Bäckerhandwerk muß sich bei seinen Maßnahmen und Forderungen, die es zur Besserung seiner Lage in Vorschlag bringt, stetig der Strukturunterschiede bewußt sein.

Die kontinuierliche Betrachtung einer Reihe von Bäckereibetrieben über eine Anzahl von Jahren hinweg hat gezeigt, daß die landläufige Meinung, nach der es den Bäckern immer gut gehen soll, weil die Menschen ja auch immer essen müssen, keineswegs zutrifft. Der Gewinn der Berliner Betriebe nahm im letzten Konjunkturabstieg um 39% gegenüber dem Höhepunkt im Jahre 1928 ab, der der provinzstädtischen Betriebe um 24% gegenüber 1929. Wie der Gewinn, der Erfolg des Betriebsprozesses, so nachteilige Änderungen im Konjunkturablauf erlitten hat, hat auch der Betriebsprozeß selbst sehr erhebliche Beeinflussungen im Auf und Ab der Wirtschaftsentwicklung erfahren.

Am lehrreichsten auch für die Praxis ist der anteilmäßige Rückgang des Brotes am Gesamtumsatz des Groß-Berliner Bäckereihandwerks. Innerhalb von zehn Jahren verlor das Berliner Bäckerhandwerk den Brotabsatz bis auf einen geringen Prozentsatz. Während der wirtschaftlichen Blütezeit war diese Situation völlig unbedenklich, der hohe Umsatz an weißer und feiner Ware bot genügend Ersatz. Dies änderte sich jedoch in der Periode des wirtschaft-

lichen Niederganges. Der Absatz an Qualitätsbackwaren ging ganz besonders zurück. Ein Vergleich der Gesamtumsätze von Betrieben mit geringem Brotgeschäft (Berliner Betriebe) mit denen von Betrieben mit gutem Brotgeschäft (provinzstädtische Betriebe) zeigt, daß sich die Umsätze der letzteren im Konjunkturabstieg bedeutend besser halten. Dies spricht dafür, daß der gemischte Betrieb mit starkem Brotabsatz die ideale Betriebsform des Bäckerhandwerks ist. In wirtschaftlichen Blütezeiten gewährleistet diesen Betriebsformen das Brötchen- und Kuchengeschäft einen guten Gewinn, in den Zeiten der Depression sichert die Stabilität des Brotabsatzes mindestens die Existenz. In der Provinzstadt herrscht heute noch der von uns als ideal bezeichnete gemischte Betrieb mit starkem Brotabsatz vor. Der erhebliche Rückgang der Brotproduktion der Berliner Bäckereien in der verhältnismäßig doch sehr kurzen Zeit zeigt aber, daß kein Vertrauen in die Stetigkeit der wirtschaftlichen Lage gerechtfertigt ist. Das Brotgeschäft des handwerklichen Bäckereibetriebes in der Provinzstadt wird nun nicht durch den Großbetrieb bedroht — im ersten Kapitel unserer Arbeit setzten wir ausführlich auseinander, daß sich der Großbetrieb nur in sehr großen Städten auf die Dauer erfolgreich durchzusetzen vermag —, auch mit einer weiteren Verbreitung der sogenannten Landbrotbäckereien kann kaum gerechnet werden, wenn man die für eine große Zahl Betriebe dieser Art doch recht dürftige Existenz in Betracht zieht. Es besteht aber die Möglichkeit, daß in den Städten selbst handwerkliche Brotbäckereien entstehen, die unter Benutzung der billigsten Transportmittel, Pferdewagen, Elektrowagen, eine Belieferung der Kolonialwaren- und Milchgeschäfte oder der Haushaltungen selbst vornehmen. Für die Meister der gemischten Betriebe heißt es, sich die Möglichkeiten eines eventuellen Verlustes des Brotgeschäftes zu vergegenwärtigen und der Brotproduktion stets die allergrößte Aufmerksamkeit zuzuwenden; denn auf die Dauer gibt es gegen die mannigfache Konkurrenz in der Broterzeugung nur ein Schutzmittel, nämlich ein ausgezeichnetes Bäckerbrot von stets gleichbleibender Güte.

Anhang

Tabelle 1.

Der wöchentliche Umsatzrhythmus des gemischten Bäckereibetriebes in RM.

Wochentag	Betrieb Nr. 1	(Wochen-umsatz)	Betrieb Nr. 2	(Wochen-umsatz)	Betrieb Nr. 3	(Wochen-umsatz)
Montag	23		77,22		375	
Dienstag	29		87,31		382	
Mittwoch	22		86,87		450	
Donnerstag	28		93,94		410	
Freitag	27		92,02		405	
Sonnabend	95		180,20		870	
Sonntag	5	229	19,73	637,29	187	3079
Montag	32		82,74		361	
Dienstag	38		86,06		362	
Mittwoch	27		94,88		388	
Donnerstag	15		98,26		371	
Freitag	21		93,25		381	
Sonnabend	112		186,38		835	
Sonntag	8	253	10,92	652,49	191	2889
Montag	30		85,33		364	
Dienstag	18		92,22		363	
Mittwoch	17		99,78		441	
Donnerstag	19		101,49		410	
Freitag	34		103,42		412	
Sonnabend	98		181,11		861	
Sonntag	6	222	12,90	676,25	202	3053
Montag	19		81,13		351	
Dienstag	21		94,22		362	
Mittwoch	25		100,33		352	
Donnerstag	14		101,44		364	
Freitag	24		101,99		371	
Sonnabend	132		177,22		876	
Sonntag	5	240	17,56	673,89	196	2872
Montag	27		90,79		342	
Dienstag	29		89,88		351	
Mittwoch	27		99,19		361	
Donnerstag	28		103,98		384	
Freitag	37		98,40		398	
Sonnabend	101		168,40		824	
Sonntag	5	254	17,18	667,82	182	2842

Tabelle 2.

Der wöchentliche Umsatzrhythmus im handwerklichen Bäckereibetrieb in RM.

Wochentag	Betrieb Nr. 7	(Wochenumsatz)	Betrieb Nr. 8	(Wochenumsatz)	Betrieb Nr. 9	(Wochenumsatz)
Montag	175		295		205	
Dienstag	348		311		196	
Mittwoch	183		322		139	
Donnerstag	129		335		141	
Freitag	362		327		151	
Sonnabend	350		660		372	
Sonntag	14	1561	290	2540	61	1265
Montag	163		305		202	
Dienstag	328		288		194	
Mittwoch	184		317		136	
Donnerstag	136		295		152	
Freitag	370		331		155	
Sonnabend	362		699		369	
Sonntag	11	1554	307	2542	57	1265
Montag	177		295		222	
Dienstag	316		313		214	
Mittwoch	187		323		148	
Donnerstag	137		307		152	
Freitag	359		289		159	
Sonnabend	352		669		392	
Sonntag	9	1537	314	2510	52	1339
Montag	186		312		218	
Dienstag	324		311		199	
Mittwoch	174		299		146	
Donnerstag	136		292		165	
Freitag	356		266		158	
Sonnabend	344		729		401	
Sonntag	8	1528	277	2486	47	1334
Montag	171		256		220	
Dienstag	316		266		198	
Mittwoch	167		294		150	
Donnerstag	126		273		152	
Freitag	347		302		160	
Sonnabend	357		644		424	
Sonntag	10	1494	270	2305	56	1360

Tabelle 3.

Aufteilung des Umsatzes des Bäckereibetriebes in die einzelnen Umsatzträger.

	Brot	Schripp.	Knüppel	Kuchen	Kond.-W.	Sonst.	Umsatz
Betrieb Nr. 1							
absolut, RM.	6 830	13 440	5 700	10 460	2 400	950	39 780
% v. Umsatz	17,2%	33,9%	14,3%	26,3%	6,0%	2,3%	100%
Betrieb Nr. 2							
absolut, RM.	18 400	15 700	4 500	20 500	5 750	1 350	66 200
% v. Umsatz	27,6%	23,7%	6,9%	31,0%	8,7%	2,1%	100%
Betrieb Nr. 3							
absolut, RM.	4 988	7 800	1 560	2 440	840	400	18 028
% v. Umsatz	27,6%	43,3%	8,7%	13,5%	4,7%	2,2%	100%
Betrieb Nr. 4							
absolut, RM.	13 072	16 050	6 725	14 120	3 750	4 800	58 517
% v. Umsatz	22,4%	27,4%	11,5%	24,1%	6,4%	8,2%	100%
Betrieb Nr. 5							
absolut, RM.	5 031	12 218	5 145	10 560	4 600	780	38 334
% v. Umsatz	13,2%	31,8%	13,4%	27,5%	12,0%	2,1%	100%
Betrieb Nr. 6							
absolut, RM.	11 653	40 392	18 750	16 280	4 900	8 820	100 795
% v. Umsatz	11,5%	40,1%	18,6%	16,2%	4,9%	8,7%	100%
Betrieb Nr. 7							
absolut, RM.	6 816	29 076	9 350	17 840	6 600	2 120	71 802
% v. Umsatz	9,5%	40,5%	13,0%	24,9%	9,2%	2,9%	100%
Betrieb Nr. 8							
absolut, RM.	8 944	16 882	7 950	22 980	7 200	1 850	65 806
% v. Umsatz	13,6%	25,7%	12,1%	34,9%	10,9%	2,8%	100%
Betrieb Nr. 9							
absolut, RM.	27 004	44 362	15 750	43 600	10 750	5 320	146 786
% v. Umsatz	18,4%	30,2%	10,8%	29,7%	7,3%	3,6%	100%
Betrieb Nr. 10							
absolut, RM.	9 159	8 974	3 675	3 140	950	650	26 548
% v. Umsatz	34,5%	33,8%	13,8%	11,8%	3,6%	2,5%	100%
Betrieb Nr. 11							
absolut, RM.	5 604	7 390	2 315	6 840	1 350	411	23 910
% v. Umsatz	23,4%	30,8%	9,7%	28,9%	5,6%	1,6%	100%
Betrieb Nr. 12							
absolut, RM.	3 870	5 412	2 100	6 720	950	310	19 362
% v. Umsatz	20,0%	27,9%	10,8%	34,7%	4,9%	1,7%	100%
Betrieb Nr. 13							
absolut, RM.	4 730	11 234	4 375	8 260	2 625	350	31 574
% v. Umsatz	15,0%	35,6%	13,9%	26,1%	8,3%	1,1%	100%
Betrieb Nr. 14							
absolut, RM.	14 448	21 992	8 505	18 160	6 875	2 430	72 410
% v. Umsatz	20,0%	30,2%	11,8%	25,1%	9,5%	3,4%	100%
Betrieb Nr. 15							
absolut, RM.	4 472	12 792	4 410	7 920	2 800	527	32 921
% v. Umsatz	13,6%	38,9%	13,4%	24,0%	8,5%	1,6%	100%
Betrieb Nr. 16							
absolut, RM.	2 666	7 216	775	3 330	550	156	14 693
% v. Umsatz	18,2%	49,1%	5,3%	22,6%	3,7%	1,1%	100%
Betrieb Nr. 17							
absolut, RM.	2 365	6 308	1 785	6 480	1 800	650	19 388
% v. Umsatz	12,2%	32,5%	9,2%	33,4%	9,3%	3,4%	100%

	Brot	Schripp.	Knüppel	Kuchen	Kond.-W.	Sonst.	Umsatz
Betrieb Nr. 18							
absolut, RM.	9 460	25 830	11 340	13 900	3 800	1 900	66 230
% v. Umsatz	14,3%	39,0%	17,1%	20,9%	5,8%	2,9%	100%
Betrieb Nr. 19							
absolut, RM.	8 170	27 798	10 550	14 960	7 050	2 800	71 328
% v. Umsatz	11,4%	39,0%	14,8%	20,9%	9,9%	4,0%	100%
Betrieb Nr. 20							
absolut, RM.	3 870	20 992	8 400	11 440	4 900	850	50 452
% v. Umsatz	7,7%	41,6%	16,6%	22,7%	9,7%	1,7%	100%
Betrieb Nr. 21*)							
absolut, RM.	8 170	29 028	9 765	15 200	10 600	7 500	80 263
% v. Umsatz	10,2%	36,1%	12,2%	18,9%	13,2%	9,4%	100%
Betrieb Nr. 22*)							
absolut, RM.	6 068	2 452	1 100	4 400	2 300	2 800	19 120
% v. Umsatz	31,7%	12,8%	5,8%	23,0%	12,1%	14,6%	100%

*) Bäckerei mit Kaffeeausschank.

Tabelle 4.

Der Umsatz des Bäckereibetriebes nach den Hauptwarengruppen
(Prozente vom Gesamtumsatz).

	Brot %	Brötchen %	Kuchen %	Sonstige %	Gesamtumsatz in RM.
Betrieb Nr. 1	18,2	54,4	26,3	1,1	14 693,—
Betrieb Nr. 2	27,6	52,0	18,2	2,2	18 028,—
Betrieb Nr. 3	20,0	38,7	39,6	1,7	19 362,—
Betrieb Nr. 4	12,2	41,7	42,7	3,4	19 388,—
Betrieb Nr. 5	23,4	40,5	34,5	1,6	23 910,—
Betrieb Nr. 6	34,5	47,6	15,4	2,5	26 548,—
Betrieb Nr. 7	15,0	49,5	34,4	1,1	31 574,—
Betrieb Nr. 8	13,6	52,3	32,5	1,6	32 921,—
Betrieb Nr. 9	13,2	45,2	39,5	2,1	38 334,—
Betrieb Nr. 10	17,2	48,2	32,3	2,3	39 780,—
Betrieb Nr. 11	7,7	58,2	32,4	1,7	50 452,—
Betrieb Nr. 12	22,4	38,9	30,5	8,2	58 517,—
Betrieb Nr. 13	13,6	37,8	45,8	2,8	65 806,—
Betrieb Nr. 14	27,6	30,6	39,7	2,1	66 200,—
Betrieb Nr. 15	14,3	56,1	26,7	2,9	66 230,—
Betrieb Nr. 16	11,4	53,8	30,8	4,0	71 328,—
Betrieb Nr. 17	9,5	53,5	34,1	2,9	71 802,—
Betrieb Nr. 18	20,0	42,0	34,6	3,4	72 410,—
Betrieb Nr. 19	11,5	58,7	21,1	8,7	100 795,—
Betrieb Nr. 20	18,4	41,0	37,0	3,6	146 786,—
Durchschnitt:	17,6	47,0	32,4	3,0	100 %
Betrieb Nr. 21*)	31,7	18,6	35,1	14,6	19 120,—
Betrieb Nr. 22*)	10,2	48,3	32,1	9,4	80 263,—

*) Betrieb mit Kaffeeausschank.

Tabelle 5.

Kostenanalyse im Berliner Bäckerhandwerk (Prozentmethode).

Betrieb Nr.	Material	Arbeitskosten	Unterhaltg.	Steuern	Kohl.	Miete	Soziale Beitr.	Licht u. Kraft	Telef.	Papier	Sonst. Ausg.	Fuhrwerk	Rekl.	Übersch.-Rate	%	Umsatz in RM.
1 (I)	55,29	20,91	0,84	1,87	1,32	6,76	1,64	0,73	0,31	0,97	1,37	—	—	7,99	100	(105 409)
2 (I)	55,06	17,49	1,46	1,95	1,90	4,36	0,54	1,23	0,46	1,44	2,11	—	—	12,00	100	(66 064)
3 (I)	63,50	15,41	1,53	1,57	2,83	6,05	1,22	0,62	0,40	1,14	1,30	—	—	4,43	100	(39 660)
4 (I)	60,16	5,65	0,49	1,26	3,88	13,36	0,65	0,90	0,71	1,18	0,40	—	—	11,36	100	(19 403)
5 (I)	64,21	11,25	1,04	2,45	2,13	5,53	1,08	0,58	0,26	1,22	1,63	—	0,04	8,58	100	(71 992)
6 (II)	57,75	10,54	0,64	1,99	4,58	9,24	0,93	0,77	0,03	1,04	0,80	—	—	11,69	100	(24 064)
7 (II)	56,27	14,76	4,59	1,66	1,89	6,15	1,37	0,61	0,28	1,00	1,44	—	—	9,98	100	(58 710)
8 (II)	57,09	11,18	0,75	0,82	3,18	6,27	0,79	0,51	0,55	1,25	1,09	—	—	16,52	100	(38 312)
9 (II)	64,94	—	1,51	1,36	5,44	10,66	—	0,62	—	0,72	0,81	—	—	13,94	100	(14 637)
10 (II)	51,40	11,20	1,76	2,04	2,99	8,68	1,19	0,79	—	1,03	1,28	—	—	17,64	100	(32 917)
11 (III)	66,17	13,66	1,21	2,39	1,02	2,81	1,02	0,92	0,28	1,83	1,87	—	0,53	6,29	100	(147 034)
12 (III)	63,93	10,51	2,30	0,99	2,28	3,64	1,23	0,97	0,20	1,81	0,64	—	0,17	11,31	100	(65 975)
13 (III)	61,69	15,32	0,86	1,80	1,82	5,77	1,17	0,78	0,23	1,12	1,98	—	—	7,46	100	(73 620)
14 (III)	57,08	14,88	1,25	2,00	3,64	9,67	1,21	0,49	0,33	1,00	1,04	—	—	7,41	100	(31 428)
15 (III)	56,56	14,29	1,32	1,09	3,67	8,71	1,03	0,43	—	0,99	0,77	—	—	11,14	100	(18 019)
16 (H)	61,48	2,24	0,56	1,89	5,19	—	0,34	0,75	0,75	1,29	0,53	—	—	24,98	100	(19 361)
17 (H)	50,41	11,65	1,75	1,69	2,65	—	1,00	0,41	0,19	0,47	0,71	3,04	—	26,03	100	(29 474)
18 (B)	62,42	14,67	0,99	1,67	3,64	3,32	1,19	0,26	0,16	0,29	1,33	3,06	—	6,00	100	(108 331)
19 (B)	62,01	8,33	1,91	1,16	4,45	10,99	0,62	0,17	—	—	1,32	1,65	—	7,39	100	(14 953)
20 (K)	55,47	16,36	1,95	2,09	2,08	5,53	1,27	1,02	0,35	1,30	1,88	—	—	10,70	100	(90 028)
21 (K)	56,31	12,99	1,79	2,30	2,29	5,74	1,00	0,88	0,26	0,78	1,90	—	0,17	13,59	100	(77 489)
22 (K)	52,85	18,29	2,01	2,28	1,57	4,89	1,39	0,83	0,19	0,94	1,65	—	—	13,11	100	(82 087)
23 (K)	55,35	13,92	3,26	3,58	0,92	6,03	1,05	1,19	0,14	1,08	2,21	—	0,30	10,97	100	(130 916)

(I) bedeutet, der Betrieb hat seinen Standort in einem vornehmen Viertel.
(II) bedeutet, der Betrieb hat seinen Standort in einem mittelständischen Wohnviertel.
(III) bedeutet, der Betrieb hat seinen Standort in einem Arbeiterviertel.
(H) bedeutet, der Betrieb befindet sich im eigenen Hause.
(B) bedeutet, der Betrieb ist eine reine Brotbäckerei.
(K) bedeutet, der Betrieb unterhält einen Kaffeeausschank.

Tabelle 6.

Kostenanalyse im provinzstädtischen Bäckerhandwerk (Prozentmethode).

Betrieb Nr.	Material-kosten	Arbeits-kosten	Unter-haltung	Steuern	Kohlen	Miete	Grund-stück	Soziale Beitr.	Licht u. Kraft	Fern-sprech.	Papier	Sonst. Ausgab.	Fuhr-werk	Übersch.-Rate	%	Umsatz in RM.
1 (H)*)	68,4	15,01	2,9	0,6	2,09	1,44	—	1,36	1,03	0,58	0,76	3,43	—	2,4	100	68 300
2 (H)	72,4	9,13	1,2	1,5	1,76	—	—	1,69	0,60	0,34	0,23	3,45	4,00	3,7	100	67 506
3	63,7	8,10	1,4	1,4	2,91	4,66	—	1,66	1,07	0,56	0,90	3,54	—	10,1	100	34 505
4	71,7	6,19	2,7	1,6	2,35	6,80	—	0,97	0,46	0,55	0,60	1,48	—	4,6	100	33 856
5 (H)	71,4	5,24	1,0	1,9	1,86	—	1,05	0,43	0,33	—	0,52	1,07	—	15,2	100	33 247
6	71,4	5,43	0,8	2,3	1,84	5,89	—	0,91	0,26	—	0,22	2,25	—	8,7	100	29 425
7 (H)	63,9	11,22	0,9	1,6	2,09	—	—	1,59	0,73	—	0,32	2,45	—	15,2	100	28 337
8 (H)	66,5	10,45	0,9	1,4	2,58	—	3,40	1,30	1,33	0,61	0,58	3,85	—	7,1	100	27 623
9 (H)	72,4	6,20	1,3	1,9	2,55	—	1,22	0,76	0,39	0,23	0,31	8,44	—	4,3	100	27 391
10	60,8	4,49	2,7	1,6	2,87	6,98	—	0,70	0,56	0,54	0,49	5,27	—	13,0	100	26 549
11	64,6	8,62	0,5	1,2	2,36	3,65	—	1,10	0,46	—	0,58	1,33	—	15,6	100	26 194
12	71,2	6,33	1,2	1,4	2,71	4,93	—	0,92	0,75	—	0,82	2,44	—	7,3	100	23 316
13 (H)	71,2	4,52	0,9	1,2	2,54	—	2,17	0,55	0,51	—	0,69	3,72	—	12,0	100	23 231
14 (H)	69,7	13,78	1,2	1,3	2,09	—	3,17	2,35	0,58	0,69	0,41	4,43	—	0,3	100	22 930
15	65,8	9,55	1,9	1,5	2,00	4,21	—	1,43	0,98	0,66	0,38	2,49	—	9,1	100	22 804
16	70,3	8,31	1,8	1,0	2,40	4,23	—	0,96	1,23	0,55	0,60	2,42	—	6,2	100	20 984
17 (H)**)	69,0	6,80	0,4	1,2			—			—		18,20	—	4,4	100	20 731
18	63,78	3,93	1,5	1,3	2,49	6,58	—	0,95	0,38	—	0,45	2,34	—	16,3	100	20 479
19	60,7	12,57	0,8	1,7	1,68	7,45	—	2,43	0,85	—	0,97	0,65	—	10,2	100	20 431
20 (H)	68,0	2,50	1,3	1,0	2,79	—	3,78	0,78	0,88	—	0,77	2,50	—	15,7	100	19 353
21 (H)	70,5	6,30	0,9	1,7	4,71	—	2,11	1,07	0,42	—	0,25	2,24	—	9,8	100	16 816
22 (H)	67,4	3,02	2,4	1,5	2,78	—	—	1,04	1,39	—	0,28	2,79	—	17,4	100	16 775
23	65,7	4,84	2,2	0,9	3,16	6,58	—	0,95	0,83	—	0,34	3,70	—	10,8	100	15 682
24 (H)	69,5	10,62	2,1	1,4	3,43	—	1,06	1,93	0,58	—	0,39	6,89	—	2,1	100	14 385
25 (H)	75,9	1,50	0,5	1,2	1,58	—	1,63	0,20	0,28	—	0,19	2,62	—	14,4	100	13 315
26	60,1	14,31	0,8	0,6	2,35	9,14	—	3,30	0,89	—	0,69	2,52	—	5,3	100	13 305

(H) bedeutet, daß sich der Betrieb im eigenen Grundstück befindet.

*) Betrieb Nr. 1 unterhält eine Filiale, die Mietkosten betreffen das Filialgeschäft, Backstube und Hauptgeschäft befinden sich im eigenen Grundstück.

**) Für Betrieb Nr. 17 war eine völlige Zergliederung der Generalunkosten nicht möglich.

Tabelle 7.

Kostenanalyse im ländlichen Bäckereihandwerk
(Prozentmethode).

Betrieb Nr.	Material-kosten	Arbeits-kosten	Unter-haltg.	Steuern	Kohlen	Miete	Grund-stück	Soziale Beitr.	Licht u. Kraft	Papier	Sonst. Ausgab.	Fuhrwerk	Übersch.-Rate	Verlust	Umsatz %	Umsatz RM.
1	75,33	10,88	3,39	1,00	1,67	1,24	—	1,64	0,56	0,31	1,51	0,73 Pferde	1,74	—	100	31 136
2	77,73	1,87	2,43	1,03	0,93	—	3,69	0,68	0,34	0,23	0,98	2,66 Pferde	7,43	—	100	28 501
3	82,88	0,19	0,82	0,52	2,31	—	6,52	—	0,14	0,18	1,73	6,53 Auto	—	1,82	100	24 319
4	80,20	7,10	0,80	1,00	1,98	—	2,80	0,92	0,43	0,34	1,73	5,10 Auto	—	2,40	100	36 676
5	65,94	9,01	1,71	0,86	1,79	—	4,70	2,05	0,83	0,30	1,49	2,04 Pferde	9,18	—	100	19 983
6	77,83	1,22	0,99	1,04	2,10	5,06	—	0,28	0,48	0,54	4,50*)	—	5,96	—	100	14 822
7	68,65	—	3,04	0,99	2,34	—	8,95	—	0,69	0,56	5,88*)	—	8,90	—	100	11 568
8	76,80	6,96	2,07	0,81	1,19	1,52	—	0,81	0,20	0,51	0,69	—	8,44	—	100	24 293
9	71,66	4,55	0,53	0,91	2,23	7,96	—	0,73	0,23	0,24	1,79	—	9,17	—	100	22 606
10	68,89	—	1,47	1,93	2,35	6,99	—	—	2,43	0,37	2,28	—	13,29	—	100	13 733
11	81,80	1,00	1,00	1,20	2,80	5,56	—	0,48	0,71	0,35	2,60	—	2,50	—	100	12 431

*) In dem Konto sind Beträge enthalten, die die betreffenden Meister regelmäßig zur Unterstützung ihrer Eltern aufwenden (Altenteil).

Tabelle 8.

Durchschnittsbilanz vom handwerklichen Bäckereibetrieb mit eigenem Grundstück
(Durchschnitt aus 14 Betrieben, in absol. Zahlen (RM.) u. Prozentzahlen d. Bilanzsumme).

Betriebsvermögen			Fremdkapital, kurzfristig		
Kasse . . .	1 181,65	(3,66%)	Warenkredite	2 027,53	(6,28%)
Bank . . .	271,20	(0,84%)	Andere Kredite	177,57	(0,55%) 2 205,10
Waren . .	1 381,82	(4,28%)			
Debitoren .	164,65	(0,51%) 2 999,32	Fremdkapital, langfristig		
			Hypotheken	11 803,58	(36,56%)
Anlagevermögen I			Darlehen .	991,17	(3,07%) 12 794,75
Werkzeuge .	322,86	(1,00%)			
Inventar .	1 653,02	(5,12%)	Eigenkapital	17 285,67	(53,54%) 17 285,67
Maschinen .	800,68	(2,48%)			
Grundstück	25 747,70	(79,75%) 28 524,26			
Anlagevermögen II					
Hypotheken	487,51	(1,51%)			
Darlehen .	274,43	(0,85%) 761,94			
		(100%) 32 285,52			(100%) 32 285,52

Durchschnittsbilanz vom gepachteten handwerklichen Bäckereibetrieb
(Durchschnitt aus 9 Betrieben, in absol. Zahlen (RM.) u. Prozentzahlen d. Bilanzsumme).

Betriebsvermögen			Fremdkapital, kurzfristig		
Kasse . . .	848,88	(9,40%)	Warenkredite	1 527,99	(16,92%)
Bank . . .	802,83	(8,89%)	Andere Kredite	518,36	(5,74%) 2 046,35
Waren . .	1 405,17	(15,56%)			
Debitoren .	361,23	(4,00%) 3 418,11	Fremdkapital, langfristig		
			Darlehen .	1 417,82	(15,70%) 1 417,82
Anlagevermögen I					
Werkzeuge .	419,02	(4,64%)	Eigenkapital	5 566,50	(61,64%) 5 566,50
Inventar . .	2 285,66	(25,31%)			
Maschinen .	1 282,36	(14,20%) 3 987,04			
Anlagevermögen II					
Hypotheken	827,21	(9,16%)			
Darlehen .	798,31	(8,84%) 1 625,52			
		(100%) 9 030,67			(100%) 9 030,67

Tabelle 9.

Vermögensübersicht.

Betrieb Nr.		A. Betriebsvermögen Kasse	Bank Sparkasse	Waren	Debitoren	Betriebsvermögen zus.	B. Anlagevermögen I Werkz., Inv., Ger., Masch.	Grundstück	Anl.-Vermög. I zus.	C. Anlagevermögen II Hypotheken	Darlehen u. Anteile	Anl.-Vermög. II zus.	Anl.-Vm. I u. II zus.	Bilanzsumme
1	RM.	425,43	130,75	1 040,08	—	1 596,26	981,65	—	981,65	—	—	—	981,65	2 577,91
	%	16,5	5,0	40,4	—	61,9	38,1	—	38,1	—	—	—	38,1	100 %
2	RM.	118,18	894,14	613,90	—	1 626,22	876,20		876,20	**1 249,83**	300,00	300,00	1 176,20	4 052,25
	%	2,9	22,1	15,1	—	40,1	21,6		20,6	**30,9**	7,4	7,4	28,0	100 %
3	RM.	849,39	2 159,00	1 736,25	—	4 744,64	3 220,50	—	3 220,50	—	300,00	300,00	3 520,50	8 265,14
	%	10,3	26,1	21,1	-	57,5	38,9	—	38,9	—	3,6	3,6	42,5	100 %
4 Br.	RM.	1 473,16	3 085,02	328,50	76,00	4 962,68	8 052,42*)	—	8 052,42	-	—	—	8 052,42	13 015,10
	%	11,3	23,7	2,5	0,6	38,1	61,9	-	61,9		—	—	61,9	100 %
5 K.	RM.	578,13	397,31	1 941,88	452,10	3 369,42	10 321,79	—	10 321,79	—	—	—	10 321,79	13 691,21
	%	4,2	2,9	14,2	3,3	24,6	75,4	-	75,4	—	-	—	75,4	100 %
6	RM.	140,00	293,50	221,50	433.02	1 088,02	2 435,00	—	2 435,00	—	3 200,00	3 200,00	5 635,00	6 723,02
	%	2,1	4,4	3,3	6,4	16,2	36,2	—	36,2	—	47,6	47,6	83,8	100 %
7	RM.	1 650,00	23 418,82	1 280,00	—	26 348,82	902,00	-	902,00	7 500,00	400,00	11 500,00	12 402,00	38 750,82
	%	4,3	60,4	3,3	-	68,0	2,2	—	2,2	19,4	10,4	29,8	32,0	100 %
8	RM.	324,97	—	570,15	—	895,12	614,00		614,00	—	200,00	200,00	814,00	1 709,12
	%	19.0	—	33,4	-	52,4	35,9	—	35,9	—	11,7	11,7	47,6	100 %
9	RM.	78,26		360,40	—	438,26	931,00	—	931,00	**3 285,74**	—	—	931,00	4 655,00
	%	1,7	—	7,7	—	9,4	20,0	—	20,0	**70,6**	—	—	20,0	100 %
10	RM.	1 146,21		800,83	44,01	1 991,05	1 491,00	11 936	13 427,00	—	—	—	13 427,00	15 418,05
	%	7,4	—	5,2	0,3	12,9	9,7	77,4	87,1				87,1	100 %
11	RM.	952,83	186,85	702,00	16,50	1 858,18	3 420,—	39 600	43 020,00	—	—	—	43 020,00	44 878 18
	%	2,1	0,4	1,6	—	4,1	7,7	88,2	95,9		-	—	95.9	100 %
12	RM.	846,58	—	1 707,00	196,87	2 750,45	439,00	9 200	9 639,00	—	—	—	9 639,00	12 389,45
	%	6,8	—	13,8	1.7	22,3	3,4	74,3	77,7	—	—	—	77,7	100 %
13	RM.	91,34	24,00	446,40		561,74	1 568,00	88 210	89 778,00	1 200,00	350,00	1 550,00	91 328,00	91 889,74
	%	0,1	—	0,5	- -	0,6	1,7	96,0	97,7	1,3	0,4	1,7	99,4	100 %
14	RM.	101,25	2 826.14	1 137,00	54,00	4 118,39	1 890,00	55 755	57 645,00	—	—	—	57 645,00	61 763,39
	%	0,2	4.6	1,7	0,1	6,6	3,1	90,3	93,4	—	—	—	93,4	100 %
15	RM.	23,69	0.17	246,11	81,00	350.97	4 200,00	25 390	29 590,00	**8 326.25**	—	—	29 590,00	38 267,21
	%	—	—	0,7	0,2	0,9	11,0	66,4	77,4	**21,7**	—	—	77,4	100 %
16	RM.	183,18	—	1 032.25	100,00	1 315,43	2 583.00*)	12 940	15 523,00	**1 151,84**	80,45	80,45	15 603.45	18 070,72
	%	1,0	—	5.7	0,5	7,2	14.3	71.6	85,9	**6,4**	0,5	0,5	86,4	100 %
17	RM.	191.70	—	329,50	75.62	596,82	58 50	—	58,50	—	-	—	58.50	655.32
	%	29,3	-	50,3	11,6	91,2	8.8	—	8,8	—	—	—	8.8	100 %
18	RM.	103,00	-	293,00	50.0	446,00	3 080 00	8 500	11 580,00	—	.	—	11 580,00	12 026,00
	%	0,9	—	2,4	0,4	3,7	25,6	70,7	96.3	-	—	—	**96,3**	100 %

Betrieb 1- 5 sind in der Reichshauptstadt gelegen, 6—15 in Provinzstädten, 16 ist eine Landbäckerei, 17 und 18 sind Dorfbäckereien.
Die fettgedruckten Ziffern unter Anlagevermögen II bedeuten eine Kapitalschuld.

*) In den Anlagen der Betriebe Nr. 4 und Nr. 16 sind Lieferwagen enthalten.

Tabelle 10.

Kapitalübersicht.

Betrieb Nr.	A. Fremdkapital I, kurzfristig: Warenkreditoren	Andere Kreditoren	Summe d. kurzfrist. Fremdkapitals	Fremdkapital II, langfristig: Hypotheken	Darlehen	Summe d. langfrist. Fremdkapitals	Summe d. Fremdkapitals	B. Eigenkapital: Eigenkapital	Bilanzsumme
1	RM. 245,50	14,70	260,20	—	400,00	400,00	660,20	1 917,71	2 577,91
	% 9,6	0,6	10,2	—	15,6	15,6	25,8	74,2	100 %
2	RM. 502,25	—	502,25	—	3 550,00	3 550,00	4 052,25	—	4 052,25
	% 12,4	—	12,4	—	87,6	87,6	100,0	—	100 %
3	RM. 703,25	55,60	758,85	—	—	—	758,85	7 506,29	8 265,14
	% 8,5	0,7	9,2	—	—	—	9,2	90,8	100 %
4 Br.	RM. —	335,95	335,95	—	960,00	960,00	1 295,95	11 719,15	13 015,10
	% —	2,6	2,6	—	7,3	7,3	9,9	90,1	100 %
5 K.	RM. 527,40	74,05	601,45	—	—	—	601,45	13 089,76	13 691,21
	% 3,9	0,5	4,4	—	—	—	4,4	95,6	100 %
6	RM. 22,25	—	22,25	—	2 880,00	2 880,00	2 902,25	3 820,77	6 723,02
	% 0,3	—	0,3	—	42,9	42,9	43,2	56,8	100 %
7	RM. —	—	—	—	—	—	—	38 750,82	38 750,82
	% —	—	—	—	—	—	—	100	100 %
8	RM. 400,00	460,00	860,00	—	—	—	860,00	849,12	1 709,12
	% 23,3	27,0	50,3	—	—	—	50,3	49,7	100 %
9	RM. 2 916,92	128,48	3 045,40	—	1 610,00	1 610,00	4 655,40	—	4 655,40
	% 62,7	2,7	65,4	—	34,6	34,6	100	—	100 %
10	RM. 1 128,25	—	1 128,25	—	—	—	1 128,25	14 289,80	15 418,05
	% 7,3	—	7,3	—	—	—	7,3	92,7	100 %
11	RM. 1 102,85	65,14	1 167,99	35 000,00	7 640,00	42 640,00	43 807,99	1 070,19	44 878,18
	% 2,5	0,1	2,6	78,0	17,0	95,0	97,6	2,4	100 %
12	RM. 745,59	82,70	828,29	9 000,00	—	9 000,00	9 828,29	2 561,16	12 389,45
	% 6,1	0,6	6,7	72,6	—	72,6	79,3	20,7	100 %
13	RM. —	96,83	96,83	29 230,00	1 145,81	30 375,81	30 472,64	61 417,10	91 889,74
	% —	0,1	0,1	31,8	1,3	33,1	33,2	66,8	100 %
14	RM. 685,19	—	685,19	35 000,00	—	35 000,00	35 685,19	26 078,20	61 763,39
	% 1,1	—	1,1	56,7	—	56,7	57,8	42,2	100 %
15	RM. 2 204,71	11 547,50*)	13 752,21	22 000,00	2 515,00	24 515,00	38 267,21	—	38 267,21
	% 5,8	30,1	35,9	57,5	6,6	64,1	100	—	100 %
16	RM. 1 712,32	159,40	1 871,72	16 200,00	—	16 200,00	18 071,72	—	18 071,72
	% 9,5	0,9	10,4	89,6	—	89,6	100	—	100 %
17	RM. 339,55	—	339,55	—	200,00	200,00	539,55	115,77	655,32
	% 51,8	—	51,8	—	30,7	30,7	82,5	17,5	100 %
18	RM. 1 425,55	—	1 425,55	8 000,00	—	8000,00	9 425,55	2 600,45	12 026,00
	% 11,9	—	11,9	66,5	—	66,5	78,4	21,6	100 %

*) In den „Anderen Kreditoren“ des Betriebes Nr. 15 sind Wechselschulden in Höhe von RM. 11 435,00 enthalten.

Tabelle 11.

Die Kostenarten des Bäckerhandwerks im Konjunkturablauf
(Durchschnitt aus 14 Berliner Betrieben).

Jahr		Materialkosten	Lohnkosten	Abschreibg. u. Unterhaltg.	Generalunkosten	Überschußrate	Umsatz
1924	absolut	33 618	4 511	90	6 839	11 961	57 019
	in %	59%	7,9%	0,2%	11,9%	21%	100%
	relativ	100	100	100	100	100	100
1925	absolut	46 187	7 883	243	8 203	12 772	75 288
	in %	61,3%	10,5%	0,3%	10,9%	17%	100%
	relativ	137,4	174,7	270	120	106,8	132,04
1926	absolut	47 511	8 982	193	9 333	9 639	75 658
	in %	62,8%	11,9%	0,3%	12,3%	12,7%	100%
	relativ	141,3	199,1	214,4	136,4	80,6	132,69
1927	absolut	46 809	8 790	226	10 962	11 530	78 317
	in %	59,8%	11,2%	0,3%	14,0%	14,7%	100%
	relativ	139,2	194,8	251,1	160,3	96,4	137,35
1928	absolut	47 564	10 222	444	11 314	12 759	82 303
	in %	57,8%	12,4%	0,5%	13,8%	15,5%	100%
	relativ	141,5	226,6	493,3	165,4	106,6	144,34
1929	absolut	46 758	11 054	561	12 228	11 978	82 579
	in %	56,6%	13,4%	0,7%	14,8%	14,5%	100%
	relativ	139	245	623,3	178,9	100,1	144,83
1930	absolut	45 499	10 909	549	12 329	9 066	78 352
	in %	58,1%	13,9%	0,7%	15,7%	11,6%	100%
	relativ	135,3	241,8	610	180,3	75,8	137,41
1931	absolut	40 612	10 009	523	11 618	6 552	69 314
	in %	58,6%	14,5%	0,7%	16,7%	9,5%	100%
	relativ	120,8	221,9	581,1	169,9	54,8	121,56
1932	absolut	33 612	8 569	511	8 163	5 433	56 288
	in %	59,7%	15,2%	0,9%	14,5%	9,7%	100%
	relativ	100	189,9	567,8	119,3	45,4	98,72
1933	absolut	30 779	7 939	460	7 208	4 390	50 776
	in %	60,7%	15,6%	0,9%	14,2%	8,6%	100%
	relativ	91,6	176	511,1	105,3	36,7	89,05

Tabelle 12.

Die Kostenarten des Bäckerhandwerks im Konjunkturablauf
(Durchschnitt aus 14 provinzstädtischen Betrieben).

Jahr		Materialkosten	Lohnkosten	Abschreibg. u. Unterhaltg.	Generalunkosten	Überschußrate	Umsatz
1929	absolut	23 068,37	2 278,6	305,27	3 920,95	3 319,29	32 907,17
	in %	70,1%	6,9%	0,9%	11,9%	10,1%	100%
	relativ	100	100	100	100	100	100
1930	absolut	21 329,38	2 351,12	573,17	4 114,99	2 692,35	31 096,14
	in %	68,5%	7,5%	1,8%	13,3%	8,7%	100%
	relativ	92,4	103,2	187,9	104,9	81,1	94,5
1931	absolut	19 144,15	1 817,73	545,76	3 986,14	2 420,97	27 865,40
	in %	68,7%	6,5%	1,8%	14,3%	8,7%	100%
	relativ	82,9	79,8	178,9	101,6	72,91	84,7
1932	absolut	19 124,79	1 986,53	427,13	3 342,85	2 135,51	27 062,97
	in %	70,7%	7,3%	1,5%	12,5%	7,9%	100%
	relativ	82,9	86,3	140	85,2	64,3	82,2
1933	absolut	16 814,16	1 624,43	466,17	3 434,72	2 669,72	25 055,21
	in %	67,1%	6,4%	1,8%	13,7%	10,7%	100%
	relativ	72,8	71,3	153,1	87,6	80,5	76,1

Tabelle 13.

Einfluß der Konjunktur auf die Kapitalstruktur des Bäckerhandwerks
(Durchschnitt aus 14 Berliner Betrieben).

Jahr		Waren-kredite	Andere Kredite	Dar-lehen	Eigenes Kapital	Gesamt-kapital
1924	absol. Zahlen (RM.)	617	79	—	8 040	8 736
	relat. Zahl. 1924 = 100	100	100	—	100	100
	% d. Bilanzsumme	7,1%	0,9%	—	92,0%	100%
1925	absol. Zahlen (RM.)	769	79	—	11 149	11 997
	relative Zahlen	124,6	100	—	138,6	137,3
	% d. Bilanzsumme	6,4%	0,6%	—	93,0%	100%
1926	absol. Zahlen (RM.)	1 834	319	799	9 792	12 744
	relative Zahlen	297,2	402,9	—	121,8	145,9
	% d. Bilanzsumme	14,4%	2,5%	6,3%	76,8%	100%
1927	absol. Zahlen (RM.)	1 608	189	—	9 660	11 457
	relative Zahlen	260,6	239,2	—	120,1	131,2
	% d. Bilanzsumme	14,0%	1,6%	—	84,4%	100%
1928	absol. Zahlen (RM.)	1 727	235	—	9 289	11 251
	relative Zahlen	279,9	297,5	—	115,5	128,8
	% d. Bilanzsumme	15,3%	2,1%	—	82,6%	100%
1929	absol. Zahlen (RM.)	2 141	282	511	8 469	11 403
	relative Zahlen	347	357	—	105,3	130,5
	% d. Bilanzsumme	18,8%	2,4%	4,5%	74,3%	100%
1930	absol. Zahlen (RM.)	2 234	320	87	8 154	10 795
	relative Zahlen	362,1	405	—	101,4	123,6
	% d. Bilanzsumme	20,7%	3,0%	0,8%	75,5%	100%
1931	absol. Zahlen (RM.)	1 945	144	137	8 161	10 387
	relative Zahlen	315,2	182,3	—	101,5	118,9
	% d. Bilanzsumme	18,7%	1,3%	1,4%	78,6%	100%
1932	absol. Zahlen (RM.)	2 054	62	125	7 545	9 786
	relative Zahlen	332,9	78,5	—	93,8	112,1
	% d. Bilanzsumme	21,0%	0,6%	1,3%	77,1%	100%
1933	absol. Zahlen (RM.)	2 215	50	125	6 774	9 164
	relative Zahlen	359	63,3	—	84,3	104,9
	% d. Bilanzsumme	24,1%	0,7%	1,3%	73,9%	100%

Tabelle 14.

Einfluß der Konjunktur auf die Kapitalstruktur des Bäckerhandwerks
(Durchschnitt aus 13 provinzstädtischen Betrieben).

Jahr		Kre-ditoren	And. Kre-ditoren	Hypo-theken	Dar-lehen	Eigenes Kapital	Gesamt-kapital
1929	absol. Zahlen (RM.)	1 609,38	662,56	5 214,60	951,15	12 584,19	21 021,88
	relat. Zahl. 1929 = 100	100	100	100	100	100	100
	% d. Bilanzsumme	7,7%	3,1%	24,8%	4,5%	59,9%	100%
1930	absol. Zahlen (RM.)	1 786,76	679,85	5 791,54	1 266,54	10 629,89	20 154,58
	relat. Zahl. 1929 = 100	111	103	111	133	84,7	96
	% d. Bilanzsumme	8,9%	3,4%	28,7%	6,3%	52,7%	100%
1931	absol. Zahlen (RM.)	1 538,14	463,91	5 715,38	1 614,23	10 157,58	19 489,24
	relat. Zahl. 1929 = 100	95	70	110	170	80,72	93
	% d. Bilanzsumme	7,9%	2,4%	29,3%	8,3%	52,1%	100%
1932	absol. Zahlen (RM.)	1 834,98	136,25	5 914,61	1 694,00	9 759,85	19 339,69
	relat. Zahl. 1929 = 100	114	21	113	178	77,56	92
	% d. Bilanzsumme	9,5%	0,7%	30,6%	8,7%	50,5%	100%
1933	absol. Zahlen (RM.)	1 247,41	179,44	5 762,31	2 063,23	10 121,18	19 373,57
	relat. Zahl. 1929 = 100	76	27	110	217	80,3	92
	% d. Bilanzsumme	6,4%	0,9%	29,7%	10,7%	52,3%	100%

Literaturverzeichnis.

A. Allgemeine Literatur:

Bucerius, W.: „Grundlagen der rationellen Betriebsführung mit besonderer Berücksichtigung des Handwerks". 2. Auflage, Verlag: G. Braun, Karlsruhe 1926.

Adam, Karl: „Die Finanzierung handwerklicher Betriebe". Universitätsverlag Robert Noske, Borna-Leipzig 1927.

Beste, Th.: „Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem". Verlag: G. A. Gloeckner, Leipzig 1933.

Butenberg, W.: „Rationelle Betriebsführung im Handwerk". Verlag: M. Danielewski, Düren 1928.

Le Coutre, Walter: „Praxis der Bilanzkritik". Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin 1926, Bd. I u. II.

Findeisen, Franz: „Organik". Wolfgang Richard Lindner Verlag, Leipzig 1931, Absatzforschungen, Bd. I.

Gerstner, Paul: „Bilanz-Analyse". 8. Auflage, Verlag: Haude & Spenersche Buchhandlung Max Paschke, Berlin u. Leipzig 1925.

Kaiser-Benning: „Kapitalbildung und Investitionen in der deutschen Volkswirtschaft 1924—28". Sonderheft 22 der Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung.

Mombert, Paul: „Konjunkturbeobachtung und Konjunkturpolitik" im Grundriß der Betriebswirtschaft, Bd. II, Verlag: G. A. Gloeckner, Leipzig 1927.

Nicklisch, H.: „Die Betriebswirtschaft", 7. Auflage, Verlag: C. E. Poeschel, Stuttgart 1934.

Rheinisches Braunkohlensyndikat: „Braunkohlenzahlen erzählen". Rheinisches Braunkohlensyndikat, 4. Auflage, Köln 1934.

Rößle, Karl: „Doppelte Buchhaltung im Handwerksbetrieb". Veröffentlichungen des Deutschen Handwerksinstituts Berlin, Abtlg. kaufmännische Betriebswirtschaft, Nr. 11, 2. Auflage, neubearbeitet von Franz Rößle, Verlag: G. Braun, Karlsruhe 1929.

Derselbe: „Handwerkliche Betriebslehre". Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin u. Wien 1930.

Sandig, Curt: „Bedarfsforschung". C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1934.

Schmaltz, Kurt: „Betriebsanalyse". Verlag: C. E. Poeschel, Stuttgart 1929.

Derselbe: „Bilanz- und Betriebsanalyse in Amerika". Verlag: C. E. Poeschel, Stuttgart 1927.

B. Spezielle Literatur:

Bierhancé, Heh.: „Neuzeitlicher Bäckereibetrieb". Verlag: H. Reckendorf, Berlin 1927.

Deutsches Handwerksinstitut: „Rationelle Betriebsführung im Bäckerhandwerk". Heft 3 der Schriftenreihe des Deutschen Handwerksinstituts, Karlsruhe 1925.

Enquete-Ausschuß, III. Unterausschuß: Achte Arbeitsgruppe (Handwerk), Band 1 u. 3, Verlag: Mittler & Sohn, Berlin 1930.

Hammer, Karl: „Organisations- und Kalkulationsprobleme im Bäckereigewerbe". Betriebs- u. Lehrmittel G. m. b. H., Karlsruhe 1928.

Jost, Julius: „Das Bäckergewerbe". 7. Auflage, Verlag: B. Fr. Voigt, Leipzig 1928.

Kolbe, E.: „Fünfzig Jahre Germaniaverband. Sein Entstehen, sein Werden und seine Erfolge". Berlin 1924.

Lange, Erwin: „Die Systeme der Backöfen". Verlag: Seemann & Co., Leipzig.

Rößle, Karl: „Die kaufmännische Führung des Handwerksbetriebes". 1. Auflage, Verlag: Reinhold Wichert, Berlin-Lichterfelde 1929.

Rupp, Hans: „Entstehung und Abschaffung der Nachtarbeit". Fachverein München, 1926.

Schmidt, Erich: „Der Klein- und Großbetrieb im Berliner Bäckereigewerbe". Verlag: Bäcker- und Konditor-Tageszeitung, Berlin 1929.
Zentral-Einkaufsgenossenschaft d. Bäckerinnungsverbandes „Rheinland" m. b. H., Düsseldorf: „Vom Zweck und Sinn der mittelständischen Bäckereigenossenschaft". Druck: Scharowsky & Co., Düsseldorf 1932.
Zimmermann, A.: „Die Bäckereimaschinen und Backöfen". Verlag: August Stecker & Co., Wilhelmshaven 1928.
Zweckverband der Bäckermeister Groß-Berlins: Druckbogen über die Lage im Bäckerhandwerk Groß-Berlins (1. Hälfte 1934).

C. Sammelwerke und Handbücher:

Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Herausgegeben von H. Nicklisch, Verlag: C. E. Poeschel, Stuttgart 1927:
Rößle, K.: Handwerksbetriebe. (Band 3.)
Derselbe: Handwerksbetriebe, ihre Bilanzen. (Band 3.)
Derselbe: Handwerksbetriebe, ihre Buchhaltung. (Band 3.)
Handwörterbuch der Staatswissenschaft. Verlag: Gustav Fischer, Jena 1929. IV. Auflage:
Bucerius, W.: Rationalisierung im Handwerk. (Ergänzungsband.)
Halm, G.: Groß- und Kleinbetrieb. (Ergänzungsband.)
Die Handwerkshochschule. Herausgeber: H. Meusch, Generalsekretär des Deutschen Handwerks- u. Gewerbekammertags, Hannover. Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin 1930/33:
Dauer: Buchhaltungs- u. Bilanzwesen. Bd. 2, S. 245.
Droescher, H.: Die Rationalisierung der kaufmännischen Betriebsführung. Bd. 2, S. 771.
Betz, H.: Gründung und Finanzierung des Handwerksbetriebes. Bd. 2, S. 67.
Handbuch der Rationalisierung. Verlag: Spaeth & Linde, Berlin u. Wien 1930: Rationalisierungsmittel für das Handwerk. Teil II, Abschnitt V.

D. Statistik:

„Statistik des deutschen Bäckerhandwerks 1926 und 1929". Verlag: Germania, Zentralverband deutscher Bäcker-Innungen, Berlin NW 40, in den Zelten 6.
„Statistik des Handwerks 1931". Wernet, Heft 12 der Schriftenreihe: Beiträge zur Wirtschaftslehre des Handwerks, Verlag: C. E. Poeschel, Stuttgart 1934.
Statistik des Deutschen Reiches: Band 413, Band 414 I, Band N. F. 6 I, Band N. F. 113, Band 213.
Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, Jahrgang 52.
Statistische Monatsübersichten für den Freistaat Sachsen, herausgegeben vom Sächsischen Statistischen Landesamt Dresden, Mai 1932.

E. Zeitschriften:

Betriebsführung. Betriebswirtschaftliche Mitteilungen des Deutschen Handwerksinstituts, Karlsruhe i. B.
Beverung, Wilhelm: „Bäckerei-Einrichtungen". (Heft 3, Jg. 3.)
Bucerius, W.: „Technik und Betriebswirtschaft im Bäckerhandwerk". (Heft 6/7, Jg. 9.)
Kapp: „Der Backofen". (Heft 6/7, Jg. 9.)
Derselbe: „Technische und wirtschaftliche Fortschritte im Backgewerbe". (Heft 10, Jg. 6.)
Marweld, F.: „Die Liquidität im Handwerk". (Heft 2, Jg. 6.)
Müller, H. S.: „Zur Finanzierung handwerklicher Betriebe". (Heft 9, Jg. 7.)
Rinderle, F.: „Technische und wirtschaftliche Fortschritte auf dem Gebiete der Bäckereimaschinen". (Heft 6/7, Jg. 9.)
Rößle, Karl: „Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre des Bäckergewerbes". (Heft 6/7, Jg. 9.)
Derselbe: „Der Handwerksbetrieb als Unternehmung". Heft 4, 5, 6, 7, Jg. 1.)
Derselbe: „Wesen und Aufgabe der handwerklichen Buchhaltung". (Heft 4, Jg. 6.)
Ruberg, K.: „Kapitalinvestitionen im Handwerk". (Heft 7/8, Jg. 10.)
Schmaltz, K.: „Betriebsanalyse im Bäckerhandwerk". (Heft 6/7, Jg. 9.)

Derselbe: „Die Analyse des Umsatzes im Bäckerhandwerk, dargelegt an praktischen Beispielen". (Heft 11/12, Jg. 9.)
Derselbe: „Aus der Betriebswirtschaft des Bäckereibetriebes." (Heft 9, Jg. 4.)
Derselbe: „Umsatz u. Umsatzgliederung der Groß-Berliner Bäckereibetriebe für die Jahre 1924/25". (Heft 9, Jg. 5.)
Springfeld: „Vernunftgemäße Betriebs- und Berufsführung". (Heft 6/7, Jg. 9.)
Die Betriebswirtschaft. Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis. Verlag: C. E. Poeschel, Suttgart:
Rößle, K.: „Mittelständische Privatwirtschaft". (Heft 2, Jg. 26.)
Derselbe: „Die Lebensbedingungen kleiner und mittlerer Betriebswirtschaften". (Heft 8/9, Jg. 26.)
Ruberg: C.: „Die Elastizität der gewerblichen Klein- und Mittelbetriebe". (Heft 8/9, Jg. 26.)
Wernet, W.: „Allgemeine Grundsätze der Wirtschaftsführung in Klein- und Mittelbetrieben". (Heft 8/9, Jg. 26.)
Der Praktische Betriebswirt. Die Aktive Betriebswirtschaftliche Zeitschrift, Deutscher Betriebswirte-Verlag G. m. b. H., Berlin W 35:
Müller, H. S.: „Klein- u. Mittelbetriebe in der betriebswirtschaftlichen Forschung u. Lehre". (Heft 4, Jg. 14.)
Rößle, K.: „Die Lebensfähigkeit des Kleinbetriebes". (Heft 8, Jg. 14.)

Lebenslauf.

Am 16. September 1908 wurde ich als zweiter Sohn des Stadtobersekretärs Franz Albrecht und seiner Ehefrau Klara geb. Schellenberg in Halle geboren. Nach Vorbildung auf einer Mittelschule absolvierte ich die Städtische Oberrealschule zu Halle, die ich Ostern 1928 mit dem Reifezeugnis verließ. In einer hallischen Kolonialwarengroßhandlung machte ich darauf eine zweijährige Lehrzeit durch. Ostern 1930 ließ ich mich an der Handels-Hochschule Leipzig immatrikulieren. Während der Semesterferien meiner Leipziger Studienzeit arbeitete ich regelmäßig in der kaufmännischen Abteilung einer größeren Aktiengesellschaft. Ostern 1933 legte ich die kaufmännische Diplomprüfung an der Handels-Hochschule Leipzig mit der Gesamtnote „sehr gut" ab. Im Anschluß studierte ich an der hallischen Martin-Luther-Universität wirtschaftliche Staatswissenschaften. Meine Lehrer in Leipzig und Halle waren die Herren Professoren B. Moll, F. Keßler, K. Thalheim, H. Großmann, B. Penndorf, F. Findeisen, P. Deutsch, G. Jahn, K. Schmaltz, K. Muhs. Die Anregung zu vorliegender Dissertation verdanke ich Herrn Prof. Dr. Schmaltz. Ich gestatte mir bei dieser Gelegenheit, Herrn Prof. Dr. Schmaltz für die mir bei Entstehung der Arbeit zuteil gewordene Förderung ergebenst zu danken. Die mündliche Prüfung (15. Februar 1935) erstreckte sich auf Allgemeine Volkswirtschaft, Volkswirtschaftspolitik, Statistik, Finanzwissenschaft und Betriebswirtschaft.